



HØGSKULEN I VOLDA

Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing

Diktator og medmenneske

En studie av lederskap til sjøs

45 studiepoeng

Espen Jan Kolbræk
Mai 2012

ABSTRACT

This thesis explores management and well-being on ships in the Norwegian merchant marine. These vessels appear as closed institutions which in many ways represent societies in miniature. One goal of this study is to reflect upon different perspectives on ship management, and on many of the challenges that captains face today. About two-thirds of the Norwegian merchant fleet consists of foreign seamen. Thus, the ships can be seen as cultural meeting places. Ethnic diversity, isolation, and a high level of work pressure make the institutionalization of such organizations challenging and special. This places great demands on the leadership aboard. But the shortage of Senior Officers also puts pressure on the shipping companies to make their ships and their working conditions attractive, in order to recruit skilled labor. This study concludes that it requires knowledge-awareness in combination with situational-awareness to achieve this. Healthy institutionalization processes seem to be very important for the well-being of crews, which requires leadership on the part of both Senior Officers and shipowners.

To illustrate the various perspectives, a somewhat eclectic theoretical foundation has been chosen, much of which, however, is embodied in Selznick's theories of leadership and institutionalization. The analysis sheds light on the correlations between leadership and job satisfaction, and how this should be viewed in the context of the total institutions that the merchant ships really are. The thesis seeks an understanding of ship-masters' perception of their workplace, and their views on leadership. By bringing to light ship-masters' positive and negative experiences, it has also been an ambition to identify some key factors that contribute to their well-being.

KEY WORDS: Leadership at sea, management styles, organizational culture, institutionalism, seafarers, recruitment of labour, working conditions, conditions of employment, living conditions, multiculturalism, communication, maritime education.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg ledelse og trivsel på skip i handelsflåten. Skipene fremstår som lukkede institusjoner, som på mange måter representerer et samfunn i miniatyr. Et mål med avhandlingen er å reflektere omkring ulike perspektiver om skips-ledelse og mange av de utfordringene som kapteiner står overfor i dag. Omkring to tredeler av den norske handelsflåten består av utenlandske sjøfolk. Dermed fremstår også skipet som en kulturell møteplass. Etnisk mangfold, isolasjon og høyt arbeidspress gjør institusjonaliseringen av slike organisasjoner utfordrende og spesiell. Det settes store krav til lederskapet ombord. Men underskuddet på sjøfolk presser også mange rederier til å gjøre sine skip, og deres arbeidsbetingelser attraktive for å få tak i kvalifisert arbeidskraft. Det gjelder ikke bare lønn, men også at det legges til rette for trivsel på skipene. Denne undersøkelsen konkluderer med at det kreves kunnskaps-bevissthet i kombinasjon med situasjons-bevissthet for å få dette til. Sunne institusjonaliseringsprosesser ser ut til å ha stor betydning for trivselen. Det setter krav til lederkompetanse både hos senioroffiserene og i rederiene.

For å belyse de ulike perspektivene er det valgt en eklektisk teoretisk forankring. Mye fanges imidlertid opp i Selznick's teorier om lederskap og institusjonalisering. Det ses etter sammenhenger mellom lederskap og trivsel, og hvordan dette må ses i sammenheng med de totalinstitusjoner som skipene i virkeligheten er. Avhandlingen søker primært en innsikt i skips-lederes opplevelse av egen arbeidsplass, og deres syn på lederskap. Gjennom å avdekke kapteinenes positive og negative opplevelser er det også en ambisjon å finne noen nøkler som bidrar til deres trivsel.

Forord

Denne masteroppgaven har vært en lang prosess, mye lenger enn jeg så for meg i starten. Dette skyldes flere faktorer også av ikke-akademisk karakter. Det har vært en omfattende og lærerik prosess jeg ikke ville vært foruten, og det er mange som har tatt del i denne prosessen som bør takkes. Først og fremst vil jeg takke mine informanter som alle på hver sin måte har bidratt med sin kompetanse og erfaring. Enkelte tok seg også bryet med å reise forholdsvis langt for å komme til intervju, andre inviterte meg hjem til seg. Andre igjen inviterte meg til rederiet slik at jeg fikk et lite innsyn i deres lokaler. Men alle viste stor velvilje og interesse for prosjektet. En stor takk til enkelte rederiansatte for å vise interesse for prosjektet og som ledet meg til enkelte informanter av aller største betydning. Av hensyn til informantenes anonymitet kan jeg dessverre ikke nevne hverken navn eller rederi.

Magnar Hjertenæs fortjener en stor takk for å ha prioritert veiledning i travle tider, for en positiv innstilling og ikke minst for å hjelpe meg med å sortere tanker og strukturere arbeidet underveis. Jeg vil takke ansatte ved Høgskolen i Volda for å ordne med eget kontor. I starten følte jeg meg som en nomade, som hvileløst gikk rundt på campus på stadig jakt etter et sted å skrive. Det var en meget ineffektiv måte å arbeide på. Etter at jeg fikk kontor, så ble det fart i sakene!

Jeg vil takke mine medstudenter for faglige innspill, og enkelte for å sette meg i kontakt med informanter. Det var dette som satte "snøballen" igang og som på mange måter sikret prosjektet. De utallige diskusjoner, hyggelige lunsjpauser og ikke minst periodene der vi okkuperte samme rom på høgskolen har vært fruktbare.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie, som hele veien har vist interesse og for støtte i frustrerte perioder. Det har vært en lang og krevende reise, med til tider "ugunstig" arbeidstid. Takk til Trude, min kone for å gi meg den nødvendige fleksibilitet. Spesielt vil jeg takke mine svigerforeldre, Toril og Gunnar som har stilt både kontor og seng til disposisjon når jeg har hatt behov for å trekke meg tilbake, og for å passe barna innimellom.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Sammendrag.....	3
Forord	4
Kapittel 1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Forskning på skip.....	11
1.4 Forskningsspørsmål.....	12
1.5 Avhandlingens oppbygning.....	13
Kapittel 2. Skip; mer enn en arbeidsplass.....	14
2.1 Skjønnlitteratur, myter og fakta om skipsledelse.....	14
2.2 Skipets organisasjon og arbeidsmåte.....	16
2.3 Skip som mikrosamfunn.....	18
2.4 "A happy ship"	19
Kapittel 3. Teoretisk forankring: Lederskap i rigide hierarkier.....	21
3.1 Verdigrunnlag.....	22
3.1.1 Perspektiver på makt.....	23
3.1.2 Lederskap.....	26
3.1.3 Etikk.....	28
3.2 Hierarki.....	30
3.2.1 Når hierarkiet er hensiktsmessig.....	30
3.2.2 Gradering av hierarkiet: Innføring av PDT – modellen.....	31
3.2.3 Patriarkalsk hierarki.....	32
3.2.4 Diktatorisk hierarki.....	34
3.2.5 Tyrannisk hierarki.....	35
3.3 Hierarkiske ledertyper.....	37
3.4 Kultur.....	40
3.4.1 Hierarki og kulturell assimilering.....	42

3.4.2 Etniske forskjeller.....	43
3.4.3 Interaksjonsritualer.....	44
3.5 Institusjonalisering.....	45
3.6 Trivsel.....	47
3.7 Teoretisk oppsummering	49
Kapittel 4. Metodisk tilnærming.....	51
4.1 Forforståelse.....	51
4.2 Valg av metode.....	54
4.3 Utforming av intervjuguide og intervjuene.....	55
4.4 Informantene.....	59
4.5 Forskningsetiske betraktninger.....	62
4.6 Validitet og reliabilitet.....	63
4.7 Analysen.....	66
Kapittel 5. Lederskap til sjøs; betingelser og egenskaper.....	70
5.1 Kontekst.....	70
5.2 Arbeidsmiljø og fritidsmiljø.....	74
5.3 Lederskap og sjømannskap.....	81
5.4 Forventninger.....	85
5.5 Etnisitet.....	89
5.6 "Happy Ship".....	93
5.7 Sammendrag.....	95
Kapittel 6. Kapteinsrollen i endring.....	97
6.1 Skjønn, erfaring og kompetanse.....	97
6.1.1 Forskjellig erfaringsgrunnlag.....	97
6.1.2 Nye institusjonelle rammevilkår.....	100
6.1.3 Interne og eksterne strukturer.....	101
6.2 Etnisitet og institusjonelt lederskap.....	103
6.2.1 Forskjeller i rang, etnisitet og departement.....	103
6.2.2 Kritisk blick på kulturteori og rederienes rolle i kunnskapsformidling.....	106
6.3 Lederskap og trivsel.....	111
6.3.1 Samhandling: Uformell kontakt – en trussel?.....	111
6.3.2 Å gjøre en forskjell.....	113
6.3.3 Lederskap i grenseland.....	116

6.4 Når lederen er fanget i samme struktur.....	117
6.4.1 Sementert makt.....	117
6.4.2 Sjømannskap og lederskap: Kapteinens karakteristiske egenskaper.....	119
6.5 Sammendrag.....	123
Kapittel 7. Avsluttende tanker og kommentarer.....	125
7.1 Den teoretiske forankringens begrensninger.....	128
7.2 Metodens betydning.....	129
7.3 Institusjonelle utfordringer knyttet til moderne teknologi.....	130
7.4 Diktator og medmenneske: Kapteinen – en institusjonell rolle.....	131
7.5 Avsluttende refleksjoner/ veien videre.....	133
Litteratur.....	136
Vedlegg I. Intervjuguide.....	140

Kapittel 1. Innledning

Kunsten i klokt lederskap synes derfor å ligge i evnen til å forene kunnskaps-bevissthet med situasjons-bevissthet. Dermed kan en improvisere og finne gode løsninger, selv der rammebetingelsene langt fra er optimale. Det helhetsblikket som ligger i klokskapen, hjelper lederen til å gjøre de rette tingene, både knyttet til situasjonen her og nå og knyttet til de konsekvensene beslutningene vil kunne få for fremtiden. Klokskap er derfor et vesentlig element i all etikk og ledelse (Brunstad 2009: 16).

Denne masteroppgaven tar for seg lederskap i rigide hierarkier. Organisasjoner med en slik struktur er gjerne gjennomregulert, og en forbinder det gjerne med militæret. En kan lett tenke seg til at det bare er et minimum som overlates til egne vurderinger i slike system, og at enkeltindivider reduseres til den funksjonen de har i organisasjonen. Hvilke rom er det for ulike former for lederskap i en slik struktur? Jeg har valgt skipet som arena for min undersøkelse, en arena som representerer et rigid hierarki. Det representerer også en totalinstitusjon, som i mange tilfelle består av folk fra meget ulikt geografisk og kulturelt opphav. Avhandlingens tittel – *Diktator og medmenneske* – antyder en spesiell form for lederskap; stor maktdistanse på den ene siden og nærhet på den andre. På et skip lever man gjerne sammen over lengre perioder av gangen. Da må det være noe mer enn kommandolinjene som binder en sammen. Det legges noen helt spesielle føringer for lederskapet. Mer enn i noen annen organisasjonsform synes lederskapet her å være en viktig premiss-leverandør for trivselen ombord, ikke minst for lederne selv. Det er et overordnet siktemål med denne avhandlingen å belyse sjø-kapteiners opplevelse av egen rolle og trivsel på deres arbeidsplass. Analysene er primært basert på intervjuer med 7 ulike informanter som hver representerer ulike skip; store og små, multinasjonale og én-nasjonale, som opererer i vidt forskjellige deler av verden, og med ulik oppdragstype. Dermed blir det et poeng å se om skipstype, ulike mannskaps-konstellasjoner, rederienes policy og oppdragstype setter ulike krav til lederskapet. Lederskapet i lys av det sosiale livet ombord og senioroffiserenes trivsel er avhandlingens kjerne. Rapporten er derfor ikke ment som en sneversynt kritikk av hverken rederier eller enkeltpersoner.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har valgt å studere lederskap til sjøs av flere grunner. Først og fremst fordi jeg er interessert i det maritime. Jeg har selv forskjellige erfaringer av det å være på sjøen; fra marinen, fra skoleskipet "Sørlandet" og fra en jordomseiling. I marinen opplevde jeg en tydelig hierarkisk struktur, men alle var etnisk norske. Dessuten at denne strukturen først og fremst ble brukt i forbindelse med aktuelle arbeidsoppgaver. Men utover det, kunne forholdet mellom menige og offiserer være avslappet. Ikke sjelden kan det oppstå vennskap på tvers av rang, og man finner på ting sammen i fritiden. Dette kan selvfølgelig forekomme i handelsflåten også, men her har jeg ingen personlig erfaring. Derfor må jeg støtte meg til tilgjengelig litteratur og forskning på feltet. Mye av forskningen viser at det er stor grad av isolasjon og ensomhet blant senioroffiserene i handelsflåten (Østreng 2007, ILO 2004, Kahveci mfl. 2002, Serk-Hanssen 1997). Forskning viser også at maktdistansen mellom offiserer og matroser er større enn den jeg selv opplevde i marinen. Det kan være mange grunner til det og det er verdt å merke seg. Ikke minst etter en periode på begynnelsen av 1970-tallet der handelsflåten i stor grad implementerte et subsidiaritetsprinsipp med demokratiske idealer. Dette prinsippet har altså gått kraftig tilbake. Mye kan tyde på at det har med rederienes policy og bemanningspolitikk å gjøre.

Da jeg var på jordomseiling, seilte jeg tidvis med multinasjonalt mannskap, der alle var sidestilte. Det var riktignok en formell kaptein i forbindelse med innsjekkinger og forskjellige formaliteter ved ankomst til nye havner, men alle ombord var i praksis sidestilte. Jeg har også vært lengre perioder ombord i båter der det tydelig fremkom hvem som var kapteinen. Uten noen som helst sammenlikning til handelsflåten, er det likevel interessant å merke seg at det var båten med "flat struktur" som fungerte best. Her var vi alle kamerater som i fellesskap kom fram til viktige avgjørelser. Der kapteinen hevet seg over oss andre, kunne det raskt bli misnøye, eller gi følelsen av at vi andre bare var med for å gjøre hans tur gjennomførbar. Noe av samholdet som var typisk for den ene båten var mer fraværende i den andre.

Moderne skipsfart er preget av globalisering, begrenset nasjonal forankring og regulering. Etter de omfattende utflaggingsprosessene på 1980-tallet, ble det innført et norsk internasjonalt skipsregister (NIS) for å få handelsflåten under norsk flagg igjen. Myndighetene renonserte da på en del regler, blant annet kravet om at det måtte være norsk mannskap. Noe som genererte nye utfordringer/ problemer. Et av de viktigste var den totale omleggingen av mannskapskonstellasjoner. Besetningene i NIS-flåten skulle raskt endres til å bestå av få, eller ingen norske sjøfolk (Spjelkavik & Næss 1993). Dette har medført store endringer i miljøet og arbeidsforholdene ombord, og som fortsatt skaper utfordringer for offiserer, rederier og myndigheter. For at et skip kan

være NIS-registrert, må det gå i internasjonale farvann og anløpe andre havner enn bare norske. Derfor er det en del skip som også står i NOR-registret. Denne undersøkelsen tar for seg lederskap på ulike skip. Følgelig er det også aktuelt å se på forholdene for kapteiner på NOR-registrerte skip. Mange av disse skipene har også ulike nasjonaliteter ombord, foruten den marine delen som går på skipets drift. Dermed ser det ut til at behovet for kulturell kompetanse er et behov for de aller fleste sjøfolk. I tillegg synes det som om det er et stort behov for slike studier, siden skip som arbeidsplass og mikrosamfunn fortsatt er et lite utforsket felt, spesielt i forhold til lederskap.

1.2 Problemstilling

Avhandlingen bygger på en forståelse av at skip er flytende institusjoner som preges av mannskapets sammensetning og lederskapet som utøves. Men det preges også av rigide rammer som regelverk, rederienes policy og oppdragenes karakter. Lederskapet som utøves vil derfor gjenspeile den konkrete arbeidsplassen på ulike nivåer. På basis av egne erfaringer når det gjelder ulike skips-samfunn og foreliggende forskningsarbeider innenfor feltet, er følgende hovedproblemstilling undersøkelsens utgangspunkt:

Hva slags lederskap fører til økt trivsel i et rigid hierarki?

Aktuelle del-problemstillinger vil være:

- Hva innebærer klokt lederskap i en totalinstitusjon?
- Hvordan kan en leder av en multinasjonal organisasjon med hierarkisk struktur medvirke til økt trivsel?

Det er et mål å lage en beskrivelse og analyse av forholdene til sjøs slik informantene opplever det og undersøke hvilket lederskap de mener er mest hensiktsmessig fra sitt ståsted. Jeg vil finne ut hva som kan være viktig for trivselen, både av interne og eksterne faktorer. Da vil rammevilkårene og ledernes håndtering av dem være av stor betydning. Dermed ser jeg det som sentralt å innbefatte områder som; variasjoner mellom skipene, lederskap, kulturell kompetanse og rederienes policy for å kunne besvare problemstillingen.

1.3 Forskning på skip

På slutten av 1960-tallet og på begynnelsen av 1970-tallet ble det satt i gang flere aksjonsforskningsprosjekter på skip. Dette ble gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Institutt For Industriell Miljøforskning (IFIM) i tett samarbeid med rederier og deler av norsk skipsfart. Målet med forskningen var å se om desentralisert drift og økt medvirkning kunne føre til et mer effektivt arbeidsliv og økt trivsel. Ved å heve kompetansen og sjøfolkenes konkurransedyktighet muliggjorde man dessuten mindre besetninger gjennom større fleksibilitet (Nylehn 1975, Serk-Hanssen 1997, Østreng 2007). Eksisterende skip ble bygget om, og nye skip bygget annerledes i innredningen, med blant annet felles restaurant og dag-rom (Nylehn 1975). Noen skip fikk også svømmebasseng, og finere lugarer for matrosene, slik at det sosio-materielle ikke skulle speile rangsforskjellene i samme grad som tidligere. I starten ble noen få "prosjektskip" igangsatt, der forskere deltok som observatører og utarbeidet del-rapporter underveis. Rederiet Halfdan Ditlev-Simonsen & Co var tidlig ute med de nye driftsformene (1968/1969), og allerede i 1972 var alle selskapets skip gått over til desentralisert drift. Motstanden var imidlertid sterk hos enkelte innenfor både rederi og skipsledere, men utviklingen fortsatte likevel. I noen rapporter kommer det frem at i slike tilfeller kunne det være nødvendig å avsette folk, slik at prosjektet kunne fortsette (Nylehn 1975).

Forsøkene ble imidlertid gjennomført i en tid der skipsfarten var i sterk vekst og preget av optimisme. Men ved årsskiftet 1973/74 brøt den internasjonale skipsfartskrisen ut, og en betydelig andel av den norske flåten ble satt i opplag. Det ble også en effektiv stopper for aksjonsforskningen, som med unntak av enkelte del-rapporter ikke hadde gitt så mange resultater. Selv om mange satte seg imot prosjektet mens det pågikk, har flere av mine informanter fortalt at skipene som ble bygget om i denne perioden var meget populære i lang tid etterpå. Det har nok mest med utformingen av skipene å gjøre, for interessen for økt demokrati og flatere struktur forsvant tilsynelatende etter krisen. Og i løpet av 1980-tallet, når flåten gradvis tok seg opp igjen, var globaliseringen i emning, og det norske mannskapet byttet ut med mannskap fra lavkostland. Serk-Hanssen mener det er påfallende at all denne forskningen og eksperimenteringen ble lagt ned med overgangen til utenlandske sjøfolk (1997: 6). Dorte Østreng hevder imidlertid at det kan se ut som om forskningsinteressen for skip og sjøfolk forsvant samtidig med nye problemstillinger knyttet til multinasjonale besetninger. Skipsforskningen hadde frem til da ikke diskutert skip som multinasjonale arbeidsplasser (Østreng 2007: 32). I løpet av 1990-tallet ble det imidlertid gjennomført enkelte utredninger (som: Blystad 1992, Spjelkavik & Næss 1993) på oppdrag for rederiene og Sjøfartsdirektoratet. Her ble det sett på utfordringer med flernasjonale besetninger,

men også på problemene som Sjøfartsdirektoratet uttrykte overfor rederinæringen i forhold til informasjon fra rederiene (kontroll, implementering av regelverk, uklare eierforhold mv.). Dette gjaldt i hovedsak arbeidsgiveransvaret og ivaretagelsen av de menneskelige aspekter ombord i skipene (Spjelkavik & Næss 1993). Dorte Østreng påpeker at disse rapportene reiser noen problemstillinger, men at de ikke går i dybden på problemene, og inneholder lite empirisk materiale (Østreng 2007: 32).

Forskning viser at et rigid hierarkisk system i handelsflåten fortsatt står sterkt og symboliserer den tradisjonelle sjømanns-kulturen. Men i nyere tid er det bare to etnografiske studier som er gjort i Norge av multinasjonale besetninger på norske skip i forhold til arbeidsmiljø: En hovedoppgave i sosialantropologi av Christoffer Serck-Hanssen (1997), og en Dr.polit-avhandling i sosiologi av Dorte Østreng (2007). I tillegg er det gjort en doktorgradsstudie av Helle A. Oltedal (2011) i forhold til sikkerhet, med et perspektiv på menneskelige faktorer og sjøfolkenes arbeidsvilkår. Internasjonale bidrag som utmerker seg er Seafarers International Research Centre (SIRC) ved Cardiff University. Instituttet ble opprettet på slutten av 1990-tallet med formålet å fremme forskningsprosjekter om skip og sjøfolk.

1.4 Forskningsspørsmål

Tidlig i prosessen med denne oppgaven så jeg for meg at det var arbeidsmiljøet på bro jeg ville undersøke. Særlig hvordan lederskapet til senioroffiserene virker tilbake på dem selv og hvilket reelt handlingsrom lederne til sjøs i dag har. Dette har en stadig fornyet aktualitet ettersom flåten bare blir mer regulert av lokale, nasjonale og internasjonale krav. Handelsflåten har riktignok i en lengre periode benyttet arbeidskraft fra ulike deler av verden, men aldri i den utstrekningen som vi finner i dag. Dermed kan en vanskelig utelate etnisitet som et sentralt aspekt som virker inn på det lederskapet som utøves. Det er primært hverdagen og trivselen til senioroffiserene ombord på skipene, og da i hovedsak kapteinen og overstyrmannen denne oppgaven tar for seg. En viktig ambisjon med analysene blir dermed å diskutere hvordan relasjoner og samvær mellom sjøfolk kan forstås langs dimensjonene makt og etnisitet. Men også hvilke karakteristiske egenskaper som kreves av lederne for å balansere det stadig mer innfløkte regelverket opp mot endrede arbeidsforhold som den internasjonale konkurransen og globaliseringen fører med seg. Dette søker jeg å fange opp ved å stille følgende fire forskningsspørsmål til det empiriske materialet:

- 1) Hvilke muligheter opplever skipskapteiner de har til å utøve skjønn, benytte egen erfaring og kompetanse i yrkesutøvelsen?
- 2) Hvordan påvirker ulik etnisitet senioroffiserenes arbeid som ledere og skipet som institusjon?
- 3) Hva betyr kapteinens utøvelse av lederskap for egen trivsel?
- 4) Hva kan klokt lederskap innebære på et skip?

1.5 Avhandlingens oppbygning

Denne avhandlingen består av 7 kapitler. I innledningen er det orientert om begrunnelsen for valg av tema, en redegjørelse for den mest aktuelle forskningen på skip og hvilke forskningsspørsmål jeg mener kan belyse problemstillingen. I kapittel 2: *Skip; mer enn en arbeidsplass*, belyses en del myter og dokudrama som fremmer en del stereotype forestillinger om hva en typisk sjømann er. Videre gis det et innblikk i det fysiske rommet som et vanlig skip representerer, dets organisasjon og arbeidsmåte, og hvordan skipet kan forstås som et mikrosamfunn. Kapittel 3: *Teoretisk forankring: Lederskap i rigide hierarkier*, presenterer den teoretiske tilnærmingen til prosjektet og begrunner de teoretiske valg som er gjort. Her blir det redegjort for begreper og modeller som er brukt. I kapittel 4: *Metodisk tilnærming*, tar jeg for meg valg av metode og gjør rede for valg av informanter og utforming av intervjuguide. Deretter vises det til forskningsetiske betraktninger, og begreper som validitet og reliabilitet. Til slutt orienteres det om analysens oppbygning og hvordan den er gjennomført. Kapittel 5: *Lederskap til sjøs; betingelser og egenskaper*, gjennomgår og analyserer resultatene i den empiriske undersøkelsen. Her presenteres funn og meningsbærende enheter løftes fram. Formålet med denne delen av analysen er å gi leseren en oversikt, fremfor en mer kritisk diskusjon om innholdet i funnene. Dermed representerer dette kapittelet det som gjerne blir omtalt som 1. og 2. ordens fortolkning. I kapittel 6: *Kapteinsrollen i endring* går analysen inn i 3. ordens fortolkning. Her blir forskningsspørsmålene tatt opp i hvert sitt underkapittel. I syvende og siste kapittel: *Avsluttende tanker og kommentarer*, diskuteres metodens betydning for funnene. Det reflekteres også over teoriens begrensninger for analysen. Deretter kommer en konkluderende del før det avsluttes med tanker om veien videre.

Kapittel 2. Skip; mer enn en arbeidsplass

I dette kapitlet skal jeg ta for meg arenaen som min undersøkelse omfatter. Det er en spesiell arena, en eksklusiv utpost med stadig omskiftelig klima. Det er også en myteomspunnet arena, som har gitt utenomverden et romantisert, dramatisert eller stigmatisert bilde av sjømannen. Gjennom historier om tvilsomme besøk i havn under fjerne himmelstrøk, eller en brølende kapteins kommandoer i stormen, har mange dannet seg et bilde av hva det vil si å være sjømann. Om dette er et historisk bilde av virkeligheten, eller om det er et romantisert bilde vi kan ha glede av å lese, betyr ikke så mye. Verre er det at det er lite dokumentert forskning på skipet som en sosial arena. Da sitter vi bare igjen med et bilde vi ikke kan stole på. Til tross for noe forskning på feltet i nyere tid, er det kanskje fortsatt mange av disse romantiserte bildene vi husker. For bare en generasjon siden var det vanlig å kjenne noen som dro til sjøs. En onkel, en far, faren til en venn, eller naboen. Slik er det ikke lenger. Som nasjon har Norge en imponerende flåte av store og små skip, men stadig færre nordmenn er ombord i dem. Hva er karakteristisk for disse skipene i dag, og hvorfor er skips-hierarkiet slik som det er? I dette kapitlet skal vi se nærmere på bakgrunnen til hvorfor skipene er konstituert slik som de er, hvordan det er organisert, og hva som kjennetegner et velfungerende skip.

2.1 Skjønnlitteratur, myter og fakta om skipsledelse

Det er som allerede nevnt lite forskning på skipets sosiale struktur. Men i forhold til skjønnlitteratur, så ser det ikke ut til å skorte på hverken gode historier, eller større samleverk som kan være temmelig virkelighetsnære. Dette underbygges av Eriksen (1998: 2):

Det synes som om skjønnlitterære bidrag har nådd lenger i å beskrive den sosiale dynamikken ombord på skipet. Mange av disse bøker er skrevet av folk som selv har lang fartstid og kjenner miljøet godt. Som gode eksempler kan nevnes: Joseph Conrads "Taifun", Nordahl Griegs "Skipet går videre", Gunnar Bull Gundersens "Martin" og "Vi som frakter oljen". Likevel er disse bidrag ikke bygget på systematisk observasjon ombord på skipene, men er, selv med bakgrunn i forfatterens brede maritime erfaring, oppstått i deres fantasi.

Det vil følgelig ikke være egnet som referanse i en forskningsrapport. Men det gjør dem likevel ikke uinteressante. Mange av historiene skildrer ulike kapteins-skikkelser og deres lederskap. Gjennom et tyvetalls marine-historiske romaner skildrer for eksempel forfatteren Patrick O'Brian

livet til sjøs under Napoleonskrigene. Hovedpersonen i bøkene er kapteinen Jack Aubrey, og vi blir langt på vei dratt inn i hans liv som marineoffiser. Hans utøvelse av lederskap er et gjennomgangstema, noe leseren blir kjent med gjennom alle hendelsene som krever en avgjørelse. O'Brian er svært detaljert i sine beskrivelser, og er kjent for sin grundige research. Dette skinner tydelig igjennom i bøkene hans. Livet ombord, historiske hendelser, beskrivelser av skipene med korrekte navn på alle detaljer, er med på å gi et meget virkelighetsnært bilde. Kaptein Aubrey er en god kaptein. Han viser godt sjømannskap, og har stor tillit i sitt mannskap. Han er streng som en marineoffiser skal være, men rettferdig og raus. Blant mange av hans gode egenskaper, var evnen til å mobilisere sine underordnede, og sikre lojalitet i mannskapet. Motstykke til Aubrey finner vi i kaptein Ahab ombord på skipet "Pequod". Hvilleløst, og kompromissløst jakter han på hvalen "Moby Dick", og ingenting skal stoppe ham fra det. På samme vis opptrer "Den flygende hollender" som et symbol på en stahet og respektløshet som kan få katastrofale følger, dersom de er i besittelse hos en kaptein. Den hollandske kapteinen kjempet for å runde Kapp det gode håp, men mislyktes stadig. Til slutt skal han ha sverget på at selv om Gud eller djevelen skulle stå ham imot, så skulle han holde på til dommedag, om det var nødvendig. Som straff for å ha spottet Gud, ble han da dømt til å seile hvileløst på de syv hav til evig tid. Synet av den flyvende hollender varsler ifølge sagnet død og ulykke for en sjøfarende. Men få kapteiner behandlet mannskapene sine dårligere enn "Skipperen på Spirito Santo", en historie av F. Tennyson Jesse (Christensen 1976: 129ff). Kaptein Joab Elderkin var beryktet for sin brutalitet og tyranniske lederstil, og som ikke vakte for bruk av den verste form for maktutøvelse; grusomme straffemetoder. Men en dag omvendes han til å bli en troende. Under barske forhold skal han nå få skipet trygt i havn, med en besetning som tror han har blitt gal.

Mellomtingen mellom myte og fakta finner vi i historien om mytteriet på Bounty. For det første er historien om Bounty og kaptein Bligh sann. Men det er skrevet mange bøker og laget en rekke filmer som er mer eller mindre korrekte, historisk sett. Her fremsettes ofte kaptein Bligh som en tyrann. Mye tyder imidlertid på at kaptein Bligh ikke var like tyrannisk som han kunne fremstå i noen av disse historiene, selv han var kjent for å ha en skarp tunge og for å ha voldsomme raseriutbrudd. Når han ble avsatt som kaptein på "Bounty" etter mytteriet, fortsatte han likevel som kaptein, men da på en av livbåtene. Sammen med 18 mann seilte de i 47 dager for å nå Timor. I seg selv en reise som skriver seg inn i historien som en av de mest imponerende. En overmenneskelig prestasjon som understreker Blighs egenskaper som noe i en helt egen klasse. I seg selv en myteomspunnet reise, som også er farget av den skjønnlitterære penn. Romaner og filmer medvirker dermed til at denne historien blir en del myteomspunnet. Slike historier er medvirkende,

og gir næring til den stereotype forestillingen om at kapteinen har uinnskrenket makt, og at han har bare Gud som sin overordnede. Han framstår nærmest som et overmenneske, hvis avgjørelser i siste instans kan bety forskjellen mellom liv og død.

De nevnte seilskute-kapteiner fra fiksjon og virkelighet representerer alle ulike ledertyper, selv om de er meislet ut av det samme stoffet. Sjøfolk på 1700- og 1800-tallet jobbet under tøffe og kummerlige forhold sammenliknet med i dag. I forståelsen av skipet som organisasjon og institusjon er det viktig med et historisk tilbakeblikk. Dette for blant annet å bedre forstå hvorfor skipet også i dag er så militært i sin oppbygning. Helt fra vikingtiden var organisasjonsformen klart hierarkisk på skipene. De hadde styrmann (styrmandr eller skip-herra), med mellomledere (reidumenn) som hadde kommandoen over hver sin del, og matroser (hasetar) (Aamot 1974: 12). Men skips-hierarkiet slik vi kjenner det i dag, med distinksjoner og striper på ermet kom senere. Den utstrakte formen for sjørøveri og kaper-virksomhet som hovedsaklig foregikk fra 1600-tallet og fram til omkring midten av 1800-tallet medførte at handelsskipene var nødt til å armere seg. Dermed ble handelsskipene ikke bare utstyrt med kanoner og våpen, de ble også utstyrt med militært personell. Dette bevirket ifølge prof. Hamre, at man fikk en militær organisasjon ombord (Aamot 1974: 16). Ved overgangen til dampmaskinen fikk man den bestemmelse at skipene i størst mulig utstrekning skulle ha marineoffiserer som øverste ledere. Det var først da vi fikk innføringen av uniformer med striper på ermet, omkring 1820 (ibid s. 22). Samtidig oppsto det et skille mellom dekk og maskin, et skille som også skulle gjelde sosial interaksjon. Dette skillet vedvarte i rundt 150 år, frem til demokratiseringsprosessene på begynnelsen av 1970 tallet. Slik at i dag er dette sosiale skillet mer eller mindre borte. Fortsatt er det rigide hierarkiet i handelsflåten tydelig og distinksjonene i bruk, men grensene for sosialt samvær er endret.

2.2 Skipets organisasjon og arbeidsmåte

De fleste skip er organisert med tre avdelinger eller departementer: Dekk, maskin og bysse. Navigasjon, last og vedlikehold av skipet (utenom maskin og teknisk utstyr) faller inn under dekkdepartementet. Selv om kapteinen har det overordnede ansvaret for skipet i sin helhet, er det først og fremst i denne sektoren han hører hjemme. Under seg har han overstyrmann, 1., 2. og 3. styrmann. Noen ganger er det ikke 2. og 3. styrmann ombord, men det kan være 2-3 personer som alle er 1. styrmenn. Under disse igjen finner vi båtsmann, som er arbeidslederen på dekk. Han er også forbindelsesleddet mellom offiserene og matrosene. På skip som ikke har båtsmann, er det gjerne representanter for matrosene, som bærer den megetsigende tittelen "number one". Slike skip har typisk meget detaljerte arbeidsinstrukser, der de aller fleste arbeidsoppgaver styres gjennom

data. Delegeringen foregår dermed gjennom datasystemer, fremfor en daglig arbeidsinstruks som tradisjonelt går fra overstyrmann, gjennom båtsmann og til den enkelte matros. Det er da number one som ofte tar seg av kommunikasjonen mellom matrosene og offiserene, dersom dette ikke foregår på en mer direkte måte. Nederst finner vi lettmatrosene.

Maskinsjefen, gjerne kalt "chiefen" har ansvaret for maskin, hjelpemotorer og alt teknisk utstyr ombord. Under ham finner vi 1. maskinisten, som er arbeidsleder og ofte i praksis den som er sjefen i maskinrommet. Ikke ulikt den rollen som overstyrmannen har i dekkdepartementet. Under ham finner vi 2. maskinisten, elektriker ("trikkeren"), reparatør, motormann og wiper. Motormannen gjør enklere teknisk arbeid, og wiperen har ansvaret for rengjøringen i maskinrommet. De siste posisjonene varierer noe fra skip til skip, og kan ha ulike betegnelser. Byssedepartementet har ansvaret for maten og den innvendige rengjøringen. Tradisjonelt, og fortsatt på mange skip er det stuerten som er sjefen. Men mange skip i dag har ikke stuert. Da er det kokken som i samråd med kapteinen, som har ansvaret for proviantering. Det blir da mange ulike former for mannskapsforpleining. Noen ganger overlates det til den enkelte, men da under overstyrmannen eller kapteinens kontroll. Messemannen og messegutten står for servering og vasking av fellesareal og oppvask. Klesvasken er det gjerne "laundry-boyen" som tar seg av. Han befinner seg nederst i dette departementet.

Turnusordningene varierer i stor grad ettersom hvilken grad man har. Typisk er at offiserene går på mye kortere turnus enn matrosene. Eksempelvis så går en av informantene i denne undersøkelsen 2 måneder på, og 2 måneder av. De filippinske matrosene han har under seg, har 7 til 10 måneders kontrakter. Også er de hjemme kanskje i 1 måned før det er ut på ny. Men her er det store forskjeller mellom skipene og rederiene. Type skip, og ikke minst etnisitet ser ut til å spille en stor rolle. Men en generell tendens er det at rederiene må tilby gunstigere lønn og turnuser også for mannskap fra lavkostland. Årsaken ligger i en generell mangel på sjøfolk på verdensbasis, slik at en i større grad ser seg nødt til å bedre vilkårene for å få kvalifisert arbeidskraft.

Ombord på et fartøy er det ofte klare grenser for hvor man kan oppholde seg. Det sosiale livet er derfor sektorpreget, nesten segregert. Det er ingen formelle lover som sier hvor man kan oppholde seg, riktignok, men det er en generell forståelse om at ingen har noe å gjøre på andre arbeidssteder eller departement enn det de selv tilhører. Det er kun få arenaer der det er rom for slike fellesskap, som på "dagrommet" eller i mannskapsmessa. Dermed er interaksjonsalternativene enda færre enn det mannskapstallet skulle tilsi (Eriksen 1998). Skipet kan derfor ikke behandles som én stor arena for sosialt liv, men som et område som gjør det nødvendig å kvalifisere for forskjellige underarenaer. Kapteinen er kanskje den eneste som er kvalifisert, eller i det minste har

adgang til alle arenaer uten noen spesiell grunn. I denne undersøkelsen er det eksempler på kapteiner som vasker, maler, kjører maskiner ombord i RORO-skip, og som fritar kokken fordi han selv hadde lyst til å lage middag en dag. Få eller ingen andre ombord har mulighet til å ferdes på en annen arena på denne måten, eller overta andres rolle på samme måte. Denne unike posisjonen gjør det spesielt interessant for undersøkelsen og analysen senere i oppgaven.

Noen skipstyper har flere departement enn andre, alt etter hva slags oppdrag det er myntet på. Cruiseskip har for eksempel en egen hotellavdeling, og enkelte skip i offshore kan ha kontraktøren representert, eller multinasjonale selskaper ombord med utenlandske arbeidere. Dette kan også forekomme selv om skipet er NOR-registrert, fordi den marine delen har norsk mannskap. Selv om disse andre gruppene faller inn under kapteinens kommando, står de allikevel litt på utsiden av det som jeg forbinder med skipets hierarki. Det betyr at et skip kan ha 100 mann ombord, men kanskje bare 20 i marin avdeling. Det betyr igjen at 80 personer ikke er direkte underlagt kapteinens kommandolinjer, selv om kapteinen er øverste myndighet. De er ikke en del av skipets besetning, men har en egen arbeidsgiver og representerer et eksternt firma. Det er imidlertid ganske vanlig med en fast marin besetning på 20 til 30 mann på tvers av skipstypene. Men det kan være både færre og langt flere, også på de skipene som er involvert i denne undersøkelsen. Det er derfor skipets formål som i større grad enn størrelse som avgjør hvor mange som er ombord. Et stort tankskip på 300000 tonn kan således ha 25 mann ombord, og et lite seismikkskip på 3000 tonn kan ha 125 mann ombord. Cruiseskip holdes helt utenfor denne undersøkelsen, da det kan anses som en helt egen kategori der det er enormt mye mennesker. De sosiale betingelsene settes derfor i et eget lys.

2.3 Skip som mikrosamfunn

I samfunnet er de fleste arbeidsplasser, som i industrien eller på kontoret, temporære lokasjoner for arbeidstakerne. Man kommer på jobben om morgenen, og reiser derfra om ettermiddagen. I andre land og i andre kulturer kan arbeidsrytmen være annerledes, for eksempel der arbeidsdagen brytes midt på dagen (siesta) for så å fortsette til noe senere på kvelden. Men det er likevel et midlertidig oppholdssted. Man kan reise hjem til familie og venner når man ikke arbeider. Slik er det ikke for dem som jobber på et skip¹. Her tilbringer man tiden i uker og måneder uavbrutt, og adskilt fra samfunnet forøvrig. Man føres langt vekk fra både familie og venner, fra alt som storsamfunnet kan tilby. I tillegg skal man tilbringe all tiden sammen med fremmede i en livssituasjon som preges av arbeid og lite fritid. Og den fritiden man har til rådighet må enten tilbringes alene på en trang lugar,

¹ Slik er det, riktignok, heller ikke for mange i andre sektorer, som bygg og anlegg, uten at det skal ha noe å si for poenget i argumentasjonen.

sammen med sine arbeidsfeller i dag-rommet, eller på en arena som forbindes med arbeid. Aubert og Arner mener at slike sosiale systemer gjør skipet sammenliknbart med et fengsel, en militærleir eller et kloster (Aubert & Arner 1962: 13). I likhet med Goffman kaller de slike systemer for "totale institusjoner" (total institutions). En total institusjon kan innebære ulike former for organisering, men slik det her er ment, så skiller det seg fra en spontant fremvokst sosial enhet (som en familie eller et lokalsamfunn):

By a total institution is ment a social system which is geographically distinct, usually isolated by some barrier from the surrounding community and territory. The isolation may be afforded by walls, by rigorous guarding and locking systems, or by great distances from neighbours and population centers. A total institution is an organization set up with a specific purpose and blueprint (Aubert & Arner 1962: 14).

Det er havet som er den primært store barrieren på et skip. Men i nyere tid også arbeidstidsbestemmelser, havner som ligger langt fra bysentrum og som preges av industri, samt korte losse/laste – perioder. Dette gjør det vanskelig med hyggelige adspredelser i land når skipet ligger til kai.

En total institusjon må sørge for å dekke et minimum av de behov som melder seg hos et individ over lengre perioder. Det at forskjellige sider av livet skal ivaretas på det samme stedet og med de samme personene både i arbeid og i fritid, står sentralt i Aubert og Arners analyser (Aubert & Arner 1962). Uansett så vil organisasjonen og hierarkiet være gyldig til enhver tid, noe som gir et svært lite statusrepertoar hos den enkelte. Relasjonene ombord er arbeidsrelaterte. Det gjør at sjømannens arbeidsforhold blir hans primære identitet. Det mikrosamfunnet som etableres på et skip blir derfor spesielt, og meget begrenset. Det er et mikrosamfunn som går i retning av en total institusjon, og med et klart formål.

2.4 "A happy ship"

Det rigide hierarkiet som er typisk for en skips-organisasjon kan forklares på flere måter enn den militære innføringen på 1600-tallet, eller for å få skipet trygt fra A til B. I tidligere tider var sjøfolkene stort sett ikke skolerte, med unntak av offiserene. Da rekrutterte man gjerne unge gutter, ofte fra svært fattige kår som da måtte gå en hard skole. Dessuten var man mye lengre perioder ombord, enn det man er i dag. Noen ganger anskaffet man sjøfolk gjennom såkalt "sjanghaiing", en slags legal form for kidnapping. Vanlig var det da å skjenke sjømannen full, og ta ham ombord mens han var bevisstløs. Når han våknet neste dag, var skipet allerede langt ute til havs. Dette var

en ikke uvanlig praksis rundt om i verden i en periode fram til slutten av 1800-tallet. Men enkelte steder, som for eksempel på Island, skal det ha pågått helt fram til 1950- og 1960-tallet (har ikke sikre kilder for det siste). Det er ikke til å undres over at slike forhold kunne skape konflikter ombord. En anså derfor jerndisiplin som helt nødvendig. Streng straffer ventet den sjømann som motsatte seg, eller som forlot skipet uten tillatelse. Det gjaldt spesielt før 1900-tallet, fordi man etterhvert fikk lovverk som sikret et minimum av rettigheter også for sjømenn.

I dag er de fleste sjøfolk godt skolerte, og det kreves kompetent mannskap i driften av et moderne skip. Flere er oppmerksomme på sine rettigheter, og mangelen på sjøfolk kan ikke lenger dekkes ved hjelp av sjanghaiing. Da må rederiene i større grad gjøre sin flåte attraktiv å arbeide på. Lønn, turnus og arbeidsforhold er kanskje mer enn noen gang elementer i en konkurranse om den best kvalifiserte arbeidskraften. Mange sjøfarende har en uformell betegnelse på skipene som "happy" eller "unhappy". Det er en betegnelse på skipene som institusjoner, og hvor velfungerende de er. Et happy ship har gode relasjoner mellom kapteinen, offiserene og mannskapet forøvrig. Men det er også et velfungerende skip som utfører sine oppgaver godt, og som mannskapet er stolte av å være på. Den filippinske skips-offiseren Chris Resco argumenterer for hvorfor den tradisjonelle og strenge ledelsen til sjøs ikke lenger er hensiktsmessig:

That's why Masters (Captain of a ship) are very strict, authoritative and stone hearted. His power extends to every corner of the ship and his words are laws to be strictly followed onboard the ship. But now it does not apply anymore. All seamen now are certificated, knowledgeable, and well skilled. From the time ISM was implemented, every person onboard the *ship* is well informed about his job description and the do's and don'ts that he should follow. The reason behind why it is very seldom to have a happy ship is because of lack of communication. As a leader you should influence the crew through human relation and communications. To be able to make the crew do what you want them to do and still like it (Resco 2008).

For det første påpeker han at happy ship i dag er en sjelden vare. For det andre at den eneste veien fram til et happy ship går gjennom god kommunikasjon. Selv om kapteinen har stor innflytelse i så måte, er det også opp til den enkelte å bidra til slike gode prosesser. Men barrierene er mange, og kulturelle ulikheter fremsettes ofte som den viktigste. Det vil være naturlig i denne avhandlingen å se nærmere på disse barrierene. Mye av analysen tar for seg disse, hvordan de oppleves og kan håndteres.

Kapittel 3. Teoretisk forankring: Lederskap i rigide hierarkier

To lead, or not to lead: that is the question

Setningen minner om Shakespeare's berømte frase i teaterstykket "Hamlet". Som med frasen til Shakespeare, er det også forskjellige meninger om hva 'ledelse' kan være. Ledelse og lederskap er et omdiskutert tema, med mange teorier og et stort og til dels uoversiktlig antall bøker. Derfor er det viktig å avgrense til den kontekst det er ment for, og med en begrepsavklaring. Ledelse og lederskap kan være virksomt uavhengig av posisjon, og det følger ikke med nødvendighet at en formell leder hverken har egenskap eller til alle tider utøver en slik form for praksis. Når en slik praksis finner sted, er det imidlertid med en forankring i et verdigrunnlag som den enkelte har, eller som er innarbeidet i en institusjon. Perspektiver på makt og etikk er helt sentralt. I dette kapitlet søker jeg blant annet å redegjøre for disse.

Lederens medvirkning til økt trivsel er begrenset av ytre, så vel som indre faktorer. Det vil være naivt å tro at en enkelt teori kan fange opp alle slike faktorer. Det er heller ikke min intensjon med denne studien. Men å fange opp sider av sammensatte mennesker i sammensatte organisasjoner som frembringer potensiale til økt trivsel, er et viktig motiv. Spesielt innenfor den organisasjonsformen jeg har valgt meg ut. Her ligger tradisjonelt mye til rette for sterk grad av maktutøvelse, og der trivselen ofte har kommet i annen rekke. Sjømenn har ofte blitt sett på som et middel, uten samtidig å være et mål i seg selv. Skipet er med andre ord en arena som strukturelt og sosio-materielt gjør det enkelt, sågar legitimt å bryte med visse etiske prinsipper².

Intensjonen med studien er ikke først og fremst å finne ut kriterier for legitimt hierarki; den sosiale orden på skip, lover og regler, sørger i stor grad for det. Jeg vil likevel belyse ulike sider av det, og hvordan det kan forstås i forbindelse med legitimerende planlegging. Som det vil komme fram av redegjørelsen, er dette liknende begrep med svært ulikt meningsinnhold. Det kreves eksempelvis ikke legitimerende planlegging i et legitimt hierarki (f.eks. skiporganisasjoner og forsvaret), så vel som at legitimerende planlegging (som en form for indrejustis) kan oppstå i et illegitimt hierarki (feks. Al Qaida og ETA). Det er altså en viktig distinksjon mellom dem av etisk karakter. I denne kontekst vil derfor legitimt hierarki være organisasjonens eksistensielle berettigelse utad, mens den legitimerende planleggingen i større grad gjenspeiler organisasjonens berettigelse innad. Det er spesielt innenfor sistnevnte jeg setter søkelyset på, for om mulig å sette

² Som med Immanuel Kants kategoriske imperativ og det en gjerne omtaler som autonom pliktetikk, eller deontologi. Men en står også i fare for å bryte med flere etiske retningslinjer (som utilitarisme og dydsetikk) på en slik arena.

noen grenser mellom godt og dårlig, etisk og uetisk, dydig og lastefullt lederskap i organisasjoner der maktstrukturen er spesielt tydelig.

Oppsummert vil det altså være sentralt i den teoretiske forankringen å gå nærmere inn på begrepene 'makt', 'lederskap' og 'etikk' i en hierarkisk kontekst. Hver for seg vil det etter en klargjøring av begrepene problematiseres hvordan senioroffiserene kan oppleve og forvalte sitt mandat, samt nye utfordringer som den organisatoriske utviklingen som skipsfartsnæringen har gjennomgått i de siste årene har medført. I operasjonaliseringen av begrepene melder det seg et nytt; 'institusjonalisering'. Et begrep som med Selznick (1997) ligger nær det jeg over har omtalt som en teori med helhetsperspektiv.

3.1 Verdigrunnlag

Mye av den teoretiske litteraturen det vises til, er ikke skrevet med sjøfolk som målgruppe. Det betyr at begrepene som brukes og som problematiseres må forstås i en hierarkisk kontekst, et mannsdominert og multikulturelt miljø. De vil derfor kunne ha en annen verdiladning enn i hverdagslig betydning. For eksempel vil 'demokratiseringsprosesser' innebære økt grad av medvirkning ombord. Dermed fremstår det snarere som et subsidiaritetsprinsipp, og ikke at kapteinens mandat reduseres til matrosenes stemmer³. Jeg omtaler også den mykeste formen for hierarki, for "patriarkalsk hierarki", noe som kan vekke negative assosiasjoner hos enkelte. En redegjørelse for de mest sentrale begrepene synes derfor nødvendig. De danner et teoretisk utgangspunkt for å analysere lederskap til sjøs. Avhandlingens analyse tar imidlertid utgangspunkt i lederskapsteori slik den fremkommer av blant andre Selznick (1997) og Brunstad (2009). Men det er også bidrag fra Forsth (2002) og Northouse (2007),.

Når folk fra hele verden settes sammen i ulike besetninger, som naturligvis har veldig forskjellig bakgrunn, kan en vanskelig unngå å si noe om den felles kulturen som oppstår. Her foregår kanskje ikke så mye akkulturasjon, snarere en kulturell assimilering. Derfor vil Hofstedes kulturteori og Goffmanns interaksjonsritualteori bli trukket inn. Det er imidlertid ikke anledning til å gå i dybden på de to sistnevnte, da det langt ville overskredet den tilmålte plass og tid som en masteroppgave innebærer. De bør likevel være nevnt fordi de har vært sentrale i tidligere forskning på arbeidsmiljø til sjøs, samt at de bidrar til å vinkle lederskapsteorien, eller komplettere denne. Det er kanskje spesielt viktig på et skip, som på mange måter er så mye mer enn bare en arbeidsplass. Det er derfor ikke organisasjonen jeg først og fremst retter min interesse mot, snarere institusjonen.

3 Grunnen til at jeg benytter begrep som 'demokrati' skyldes blant annet tidligere skips-forskning der det er brukt i beskrivelsen av økt medvirkning og desentralisering av drift.

3.1.1 Makt

Hierarkier har blant annet den fordelen at makten er eksplisitt og tydelig. Det innebærer at avgjørelsene blir tatt på samme sted som der ansvaret ligger. Denne maktstrukturen medfører altså ikke bare stor posisjonsmakt, uten samtidig å medføre at en skal stå til ansvar for de iverksatte handlinger. Det er nettopp dette som kan være en svakhet ved demokratiske strukturer i en organisasjon, en større åpning for skjulte maktmekanismer. Her løper en større risiko for at avgjørelser tas uten forankring i det samme departement, eller på samme nivå som der ansvaret ligger. Dette kan på den ene side lett forårsake interne stridigheter, på den andre side at organisasjonen ikke drar samme vei. Dessuten kan det være vanskelig å spore mangler og feil, og stille folk til ansvar for de resultater som måtte foreligge.

Hierarki og stor vertikal maktdistanse har hos mange forfattere hatt en negativ klang, men det er altså flere positive sider ved det, som i demokratiets navn lett glemmes. På den annen side kan positive sider ved demokratiske prinsipper lett glemmes i en hierarkisk kontekst. La det også være sagt at jeg ikke ser på demokrati og hierarki som diametrale motsetninger, men som kan ha hver sine felt i en større sammenheng. Implementering av vedtak og iverksetting av tiltak kan også være mer effektivt under kommandolinjer, men dermed mer sårbart og avhengig av lederskapet som utøves. Nevnte fordeler kan dessuten lett snus til store ulemper, dersom makten misbrukes.

Max Weber mente at det prinsipielt finnes tre former for indre rettferdiggjørelse, eller legitimitetsgrunner for et herskerforhold; tradisjonelt herredømme, karismatisk herredømme eller herredømme i kraft av legalitet (Weber 2000). Det første (tradisjonelt herredømme) hevder Weber er et herredømme "[...] slik patriark og patrimonialfyrste av det gamle slaget utøvet det" (2000:5). Det forklarer han med at skikk og bruk og vanemessig innstilling symboliserer "den evige fortids autoritet". Som det vil fremkomme senere i avhandlingen, tilskriver jeg rollen som patriark i et herskerforhold andre holdninger og verdier enn vanetenkning og tradisjon, slik Weber her uttrykker det. Med 'karismatisk herredømme' mener Weber den enkeltes personlige egenskaper i det å lede som framtreddende, noe han beskriver som "den personlige nådegaves autoritet" (2000:5). Til sist påpeker han altså legalitet som en legitimitetsgrunn, noe som kan synes som en selvfølge. Da er det viktig å huske på at det her er snakk om en indre rettferdiggjørelse, som følgelig appellerer til ens egen moral og villighet til å følge regler. Dermed synes punktet likevel viktig å ta med. Vektfordelingen av Webers tre punkter hos den enkelte sjøkaptein, eller den enkelte leder vil være av største betydning for hva slags lederskap som utøves og de strukturelle forskjeller som oppstår innen det som kan kalles "metastrukturen". Det betyr at skipenes individuelle struktur vil variere, gitt det samme lovverk og for eksempel innen de interne reglene som fastsettes av rederiet. Skipet

kan slik forstås som en organisasjon i organisasjonen, eller som en satellitt i organisasjonen. Dette vil igjen vise seg utslagsgivende for hvor de forskjellige ledertypene⁴ befinner seg i forhold til hverandre qua lederskap.

Det finnes mange definisjoner på makt, og enda fler sitater der det tas sikte på å utdype disse definisjonene. Weber sin definisjon lyder: "Ved "makt" vil vi her alment forstå et eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand" (Weber 2000: 53). Men som vi har sett, så var Weber også opptatt av legitimitetsgrunner for et herskerforhold. Her kan vi ane en forskjell mellom lover/ regler og etikk. Selve "syretesten" på maktbegrepet er når et menneske legitimt kan tvinge noen til å gjøre noe de ikke vil. Herskerforholdet kan dermed tolkes som et maktforhold mellom en "fører" og "den lydige". Weber var opptatt av autoritet, den nødvendige egenskap som gjennom en av de tre formene måtte være til stede for iverksetting av handling (som i en ordresituasjon). Dersom forvaltningen av makt hele tiden utelukkende skulle gjenspeile en form for tvang, ville svært få hierarkier, om noen, kunne fungert overhodet. Det er på den ene siden grenser for hva et menneske finner seg i, og på den andre siden hva som er hensiktsmessig for lederen å påtvinge. Men i selve definisjonen på hva 'makt' betyr kan det foreløpig gi god mening.

Som utgangspunkt for en hierarkisk gradering, eller skala, er Webers forståelse av makt godt egnet. Rigide hierarkier, som en skips-organisasjon, har en tydelig vertikal maktfordeling som i hovedsak er knyttet til sjøfolkenes posisjoner. Oversatt til webersk terminologi, er dette altså et "legalt herredømme". Dessuten er denne konstitueringen utviklet gjennom en sjømanns-kultur som har tradisjoner med røtter hundrevis, ja tusenvis av år tilbake. Dermed er også Webers tradisjonelle herredømme representert. Disse to setter en ramme omkring det karismatiske herredømme i utøvelsen av lederskap etter "den personlige nådegaves autoritet", i den grad det er behov for det.

Sosiologen Dorte Østreng, som har forsket på forholdet mellom sjøfolk på moderne multinasjonale skip, kaller det ovenstående for *posisjonsmakt* (Østreng: 2007). Hun påpeker tre dimensjoner ved makten som virker inn på relasjoner og samvær mellom sjøfolk: Posisjonsmakt, standsmakt og hegemoni. Østreng hevder altså at posisjonsmakten legitimeres gjennom de formelle hierarkiske organisasjonsstrukturene og skipskulturen. Det hun kaller 'stands makt' knytter hun til etableringen av differansierte og innbyrdes rangerte sosiale grupper i en besetning. Hun skriver:

Slik makt kan ses som en mer underliggende form for makt som nedfelles i gruppers kulturelle og sosiale fellesskap, og kommer til uttrykk gjennom ulike måter å opptre på og

4 Jeg vil understreke at min omtale av lederroller, ledertyper og lederskap alltid må forstås i sammenheng med rigide hierarkier i denne oppgaven. Ellers vil det påpekes der unntak oppstår.

aktørenes ulike tilgang til "maktbaserte" nettverk (Østreng 2007: 48).

Til sist altså hegemoni som hun hevder legitimeres gjennom ideologier. Her fører ideologiske mønstre til at bestemte grupper og en bestemt tankegang har hegemoni.

Nå er det ikke min hovedintensjon verken å diskutere ulike sider av hva 'makt' kan være, eller å undersøke hvorfor makten har legitimitet i ulike situasjoner. La likevel det ovenstående være nevnt, fordi dette er viktige perspektiver å ha "in mente" i forståelsen av hvordan lederskapet som utøves kan føre til trivsel og effektivitet. I tredelingen av hierarkiske systemer (jf. Pkt. 3.2.2), vil både Webers tredeling og Østrengs tredeling utgjøre viktige verktøy. Spesielt nyttig er disse i forståelsen av de tilstedeværende kreftene som virker og som trekker i en eller annen retning, og som vil påvirke lederskapet.

Allikevel er ikke dette tilstrekkelig i forståelsen av makt og som rammeverk for min sak. Selv om blandingen gir gode instrument for en deskriptiv utredning, mangler jeg en teoretisk forankring som kan si noe normativt om det lederskapet som utøves. At lederskapet er legitimt forankret og at lederskapet har mange interne og eksterne føringer, er naturligvis av interesse. Dette gir kanskje et bilde av hvilket handlingsrom ledelsen har, men hvordan makten *bør* forvaltes sier det ikke så mye om. Ei heller hvordan en slik forvaltning påvirker lederen selv. Her ligger det en normativ utfordring av etisk-filosofisk karakter som jeg finner spesielt interessant. Forvaltningen av makt er på mange måter hva lederskap i sin kjerne handler om. Dersom en vil noe med dette lederskapet, melder det seg en normativ side med det samme. Den kan melde seg mer eller mindre eksplisitt gjennom verdiladede begreper som gjennom en deskriptiv analyse ikke får frem bakenforliggende årsaker, eller som vi kan kalle det *motiv* som ligger til grunn for lederskapet.

Jeg argumenterer således for at lederskapet ikke bare utformes i tråd med lover og regler (les: Legitimt lederskap), men at det innenfor rammen av dette må utøves gradsforskjeller av skjønn. De holdninger og egenskaper som lederen tilegner seg, blir da av aller største betydning. Forståelsen av makt får her en annen etisk vinkling der det selvransakende og evnen til egen forandring melder seg. Lederens erkjennelse av å være en aktiv del av en større helhet vil således være viktig. Alternativet er intuitivt urovekkende; å se på deltakere i egen organisasjon som «de fremmede andre». Derfor må også skipskapteinens handlinger forstås som en normregulert handling:

Begrepet om *normregulert* handling refererer ikke til atferden hos en prinsipielt ensom aktør som forefinner andre aktører i sin omverden. Den angår tvert imot medlemmer av en sosial gruppe som orienterer sine handlinger mot felles verdier (Habermas 1999: 38).

Normer gir uttrykk for et samtykke som finnes i en sosial gruppe. Utøvelsen av makt må derfor foregå i overensstemmelse med en generalisert atferdsforventning, dersom en skal overholde normene. I mange henseende nødvendig for å opprettholde autoritet (les: Indrejustis). Dermed stilles det krav til kommunikativ rasjonalitet (Habermas 1999) i legitimeringen av en handling, spesielt dersom handlingen bryter med den institusjonelle normen. Slik handler legitimt lederskap om noe mer enn lover og regler, og en kan snakke om en ytre- og en indre legitimering.

Det er altså innenfor rammen av det legitime lederen kan benytte seg av det Brunstad (2009) omtaler som *klokt lederskap* eller ikke. Brunstad argumenterer for at klokskap er en form for praktisk visdom som er i stand til å fastholde overordnede mål, også i komplekse og kaotiske situasjoner. Regler vil da være nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for påkrevet ledelse. Det er altså lederskapet som forvaltning av makt, der jeg søker å få tak i det normative som fører til både trivsel og handlekraft. Den normative validitet må her veies mot imperativisk makt og ikke assimileres, i det minste om vi skal evne å trekke inn Habermas. Jeg mener verdifull innsikt kan oppnås med dette, som mange med rette kan trekke kjensel på i Thomas Hobbes' filosofi om *Leviathan*: Vi vil med rasjonelle grunner velge en *suveren* som hersker over oss. Dermed antar det legitime herskerforhold (Weber 2000) en moralsk karakter (Habermas 1999), som jeg mener kan fungere i et rigid hierarki og det mikrosamfunn som skipene er. Frivillig deltakelse, vilje til overføring av makt (styring) blant menneskene gir tillit til de overordnede med forbehold: De må bevise at de er makten verdig. Derfor kan ledelse kun komme på tale som et komplement til underordning, noe som ifølge Hofstede ofte glemmes av managementlitteraturen (2010: 76): "Autoritet overlever kun, når den modsvares af lydighed".

3.1.2 Lederskap

Innenfor ledelsesfaget finnes det ingen helhetlig teori, noe som påpekes av enkelte forfattere i dette fagfeltet (Johannessen og Olsen 2008: 22). Det er ikke et velkjent, dagligdags konsept som er like lett tilgjengelig for den sunne fornuft som for samfunnsvitenskapen. Det er et vagt fenomen (Selznick 1997: 29). Likevel kan mye sies om lederskap. Og da vil det være av interesse å fange opp noen få, karakteristiske mønstre som sier noe mer enn det en sosial situasjon legger opp til. Noe mer enn platte selvfølgeligheter som leder til vitenskapelige blindspor, eller en uendelig relativisme. Leif-Runar Forsth utvikler, drøfter og forsvarer følgende to teser:

Tese 1: Lederskap er at et eller flere mennesker (den/de ledede) frivillig lar seg påvirke til innsats mot bevisste mål av en eller flere andre personer (lederen/lederne).

Tese 2: Godt lederskap krever i tillegg at målene er delte mål for den/de som leder og den/de ledede og at disse målene, direkte eller instrumentelt, er uttrykk for menneskets mål av materiell, sosial og/eller mer åndelig karakter. Dvs. mål som de fleste mennesker har.

(Forsth 2002)

Det er grunn til å merke seg spesielt to ting ved disse tesene. Det første omhandler begrepet 'makt', og da spesielt *makt til å fremtvinge* en ønsket handling, slik det er ment i Webersk forstand (jf. 3.1.1). Dette kan synes å være innbakt i det at «en frivillig lar seg påvirke til innsats», og at en dermed aksepterer maktfordelingen slik den er konstituert. Forsth påpeker imidlertid at når det handles ut fra tvang, så er det ikke engang snakk om lederskap (Forsth 2002: 8). Dette mener jeg kaster et interessant lys på begrepsparet 'makt' og 'lederskap'. For hvis lederen ikke kan bruke makt i Webersk forstand, hva slags makt er det da respektive innehar? Må 'makt' forstås ulikt i lederskap av ulike former for organisasjonsmodeller?

Det andre som kan være vært å merke seg, er at leder og ledet har felles mål og at dette er forankret i humanisme, eller i menneskets generelle mål av materiell, sosial og åndelig karakter. Lederskap kan og bør ikke forstås som noe eksklusivt egnet for ledelsen, men noe som symboliserer gjensidig påvirkning som har et iboende potensiale til å bedre lederens beslutninger eller atferd. Slik blir ledelse forbeholdt de få, mens lederskap ideelt sett bør være i besittelse hos mange. Lederskap får dermed klare normative føringer som bærer i seg etiske proposisjoner.

Dette sammenfaller med det synet Selznick har på lederskap. Han fastslår tre grunnleggende momenter (1997: 29ff): 1) *Lederskap er en type arbeid som utføres for å møte behov i en sosial situasjon*. En teori om lederskap er med andre ord avhengig av en teori om sosial organisasjon. 2) *Lederskap er ikke ensbetydende med å utøve et embete eller ha høy prestisje eller myndighet eller å fatte beslutninger*. Dette betyr at bare noen av de aktivitetene som beslutningstakere utfører, er handlinger som spesielt kjennetegner lederskap. Det er imidlertid viktig å skjelne mellom "rutinemessig" og "kritisk" beslutning. 3) *Lederskap kan unnværes*. Selznick mener at lederskap ikke er like nødvendig i alle (store) organisasjoner eller like nødvendig i noen av dem til enhver tid. Lederskap er for eksempel unnværlig når de naturlige institusjonaliseringsprosessene bortfaller eller kommer under kontroll.

Selv om "ledelse" ofte brukes synonymt med "lederskap", synes det å være en forskjell mellom dem som minner om forskjellen mellom etikk og moral:

Stormoen (1996) har foreslått at ordet "ledelse" kan brukes i den snevre betydning av det en gjør i de prosessene og de øyeblikk en leder, mens begrepet "lederskap" kan ha en videre betydning. Lederskap innbefatter da alt en er eller kan som har betydning når en utfører ledelse (Forsth 2002: 22).

Slik vil bruken av forskjellige lederteknikker eller metoder være ledelse, mens forståelsen av disse og valg blant dem, være lederskap. Forsth påpeker videre at dette delvis er i tråd med den vanlige betydning av etterstavelsen -skap som betyr egenskap, tilstand el.l. Det synes altså som om "ledelse" dreier mer i retning av en handling fremfor posisjon, med mindre det fremstår som et substantiv. Ledelse ser derfor ut til å anta en formell og en uformell karakter, og at lederskap er prosesser og ikke stilling. Eller som Johannessen og Olsen påpeker: "Det å være leder er en funksjon. Det å ta lederskap er å ilegge denne funksjonen helt bestemte egenskaper"(2008: 31).

Oppsummert kan vi altså si at 'lederskap' skiller seg fra 'ledelse' der den vanlige betydningen av etterstavelsen -skap som betyr egenskap, tilstand el.l. Dermed kan 'lederskap' forstås som forståelse og bruk av teori gjennom teknikker og metoder i utøvelsen av ledelse. På denne måten handler lederskapet om forvaltning og forankring som manifesteres gjennom ledelse. Dermed kan lederskap knyttes til klokskap og etikk (Brunstad, Forsth, Selznick, Platon, Aristoteles) og ledelse i større grad om makt (Weber, Bourdieu, Goffman, Machiavelli). Videre må lederskapet ses i kontekst av den sosiale organisasjonen, at bare noen (få) beslutninger handler om lederskap, og at det faktisk kan unnværes. Spesielt gjelder sistnevnte når en organisasjon er institusjonalisert slik at den "går på skinner". Det vil da være en temporær situasjon, som ved større eller mindre endringer kan "spore av". Nye betingelser vil derfor raskt kunne kreve lederskapsbeslutninger. Ellers vil uheldige konsekvenser raskt komme til å melde seg for organisasjonen:

Når et institusjonelt lederskap mislykkes, skyldes det oftere forsømmelser, enn direkte mistak eller forseelser. Lederskapet mangler det som skal til; og institusjonen kommer i drift, utsettes for omskiftelig press og påvirkes lett av kortsiktige, opportunistiske strømninger. Denne bristen skyldes til dels mangel på styrke, til dels mangel på forståelse. Det krever styrke å holde fast ved en kurs; det krever forståelse å oppfatte og takle de grunnleggende årsakene for institusjonell sårbarhet. (Selznick 1997: 31).

Lederskap kan derfor gripes også ved å se på mulige konsekvenser dersom det uteblir.

3.1.3 Etikk

Begrepet 'etikk' kommer av det greske 'ethos' som betyr sedelig. Sentrale spørsmål som "hva er godt?", "hva er det rette?" og "hvordan bør man oppføre seg?" blir da viktige. I det øyeblikk at lederskapet gjør seg gjeldende og får sitt uttrykk gjennom ledelse, får det i samme øyeblikk en verdi. Denne verdien kan arte seg forskjellig alt ettersom hvem som fortolker den av mottakere og

avsendere. Dermed oppstår en deskriptiv verdi i opplysningens tjeneste. Så langt vil derfor informasjonsverdien være nøytral i det at den er beskrivende og ikke førende. Handlingene er naturligvis ikke verdinøytrale subjektivt sett. Dette er foreløpig en abstrakt og akademisk side, for i praksis blir fortolkningen også i samme øyeblikk som under handlingens forløp tillagt en normativ side, eller perseptuelt farget av fortolkeren. Når vi trekker slike kunstige skiller, så er det gjerne i analysens tjeneste, for å kunne forstå et fenomen bedre. I likhet med dette kan derfor ledelse anses som verdinøytralt inntil det manifesterer seg gjennom lederskapet og fortolkningen av denne. For å "møte behov i en sosial situasjon" (jf. Selznicks punkt 1, over). Da kommer en vanskelig utenom begreper som 'etikk' og 'moral', selve fargen på de konkrete handlingene.

Innenfor moderne lederskap og moderne lederskapsteori har filosofi gjeninntatt en sentral plass. Jeg skriver gjeninntatt, fordi filosofien tidligere har hatt en sentral plass også i dette fagområdet. Kanskje er det unødvendig å avgrense dette til filosofi. Feltet det dreier seg om er etikk. Dette er riktignok et sentralt felt for filosofien, men det er også sentralt for de fleste områder der mennesker er i virksomhet. Faktum er at vi har skriftlige kilder som tar opp lederskap og etikk helt tilbake til da Moses ledet det israelske folk ut av Egypt for 3500 år siden. Blant de tidligste skriftene er kanskje Platon (*Republikken*) og Aristoteles (*Nikomakiske etikk* og *Politikken*) mest kjent for systematisk å analysere ledelse i et etisk perspektiv.

Jeg har tidligere sondert i hva 'ledelse' og 'lederskap' kan være. Her fremkommer det at begrepene er brede og kan inneholde mye. Likevel fremkommer det gjennom denne sonderingen at lederens oppgave primært er å få til prosesser som gjør at medarbeiderne løser oppgavene på en god måte. Videre at lederskapet innehar de kvaliteter som igjen fører til de ønskede prosessene. Alle disse helhetlige og delvise prosessene handler om kontakt og mennesker i samspill. Dette reguleres hovedsaklig av uskrevne spilleregler, selv om lover, regler og avtaler er grunnleggende og gir premiss for handlingsrommet for dette samspillet. Hvordan de uskrevne (men også de skrevne) reglene formes, er spørsmål av etisk karakter. Forøvrig er 'etikk' et begrep minst like vagt og bredt som 'ledelse' og alle dets varianter. For å avklare for den interesserte leser, er det her et normativt metaetisk perspektiv jeg har på etikk. Dette betyr at jeg forankrer en etisk handling utilitaristisk, plikt- eller dydsetisk. Jeg mener denne utvikles dialektisk der den har intersubjektiv relevans. Verdisettet som den enkelte opparbeider på basis av dette, vil igjen gi grunnlag for den moralske handling. Normene oppstår når slike verdsett institusjonaliseres.

Så langt i avhandlingen kan vi som et minimum si at ledelse har en legitim og en etisk side. Vi gjenstår likevel med det største spørsmålet: *Hvordan balansere det legitime, det økonomiske og det etiske på en hensiktsmessig måte i utøvelse av ledelse?* Her appelleres det til den praktiske

fornuft, der lederen må bruke sin makt og sin kunnskap for å oppnå prosesser som er til det gode (les; etisk forankring) for den enkelte deltaker og organisasjonen som helhet (samfunn). Dersom en starter på et planleggingsstadium, er det dette Amdam (2005) kaller *legitimerende planlegging*. Han forfekter et syn på planleggingen som en legitimerende prosess, blant annet forankret i Habermas sin modell om politisk viljesdanning. Selv om Amdam sin modell er myntet på regional planlegging og utvikling, mener jeg at mange trekk ved den også egner seg på en institusjon som et skip representerer. For å skape kraft og vilje i endringsprosesser, men først og fremst for at lederskapet på best mulig måte kan forankres i den institusjonen han leder. I balansegangen mellom eksterne krav (rederi/kontraktør) som økonomi, effektiv drift og lovverk på den ene siden, og det legitime (les: indrejustis) og det etiske på den andre, skal skipet fungere som institusjon. Jeg vil derfor allerede her påstå at det er den kloke leder som også i et rigid hierarki forfekter legitimerende planlegging.

3.2 Hierarki

Jeg har tidligere i oppgaven vært inne på at en fordel med hierarki er at makten ligger der ansvaret ligger. Det kan med rette innvendes at makten i et demokrati er fordelt på de mange berørte parter, og at ansvaret dermed er fordelt i samme grad. Lederen blir på denne måten et talerør for de berørte parter. Dersom en strategi i en slik organisasjon skulle gi uønskede resultater, skyldes det de mange og ikke lederen som da er budbringeren og iverksetteren av et felles ønske. "Don't shoot the messenger" blir da budskapet til de berørte parter som uttrykker misnøye, med en oppfordring til selv å ta tak i saken og benytte den samme kommunikative rasjonalitet som deres leder.

3.2.1 Når hierarkiet er hensiktsmessig

På lik linje med en nasjonalstat, viser det seg lite ønskelig med en tyrannisk ledelse. Det fører gjerne til opprør, noe vi i den senere tid har vært vitne til gjennom situasjonen i Egypt og Libya, eller gjennom mytteriet på "Gorch Fock"⁵, som er mer nærliggende min problemstilling (jf pkt 3.2.5). Slike opptøyer og der 'grasrota slår krøll på seg', skal jeg komme nærmere tilbake til senere i oppgaven. Slike totalitære samfunn kan dessuten vise seg vanskelige å bryte ut av, når en først har blitt en del av det. Dette viser seg gjennom hvor seiglivete slike regimer kan være. Her er det imidlertid en stor forskjell mellom en nasjonalstat og et skip slik jeg ser det. Diktatur som i en nasjonalstat er noe en fødes inn i, og noe en frivillig ikke vil leve under. Et skip derimot er en form for diktatur som de fleste velger å gå inn i frivillig. De kan også frivillig forlate det, med mindre

⁵ Tysk skoleskip, der ledelsen høsten 2010 ble beskyldt for tyrannisk lederstil, og der ledelsen beskyldte mannskapet for mytteri.

skipet befinner seg til havs. Et opprør under seilas vil lett kunne defineres som mytteri, slik som vi har vært vitne til med "Gorch Fock", eller som med den legendariske historien om "Bounty".

En kan for eksempel lett se for seg behovet for klare kommandolinjer når et skip skal legge til kai. Da er det ikke rom for at matrosene kan vurdere om de vil ta fortøyningen eller ikke. Det er heller ikke rom for at maskinisten kan vurdere å bakke maskinen (reversere motoren/propellen) eller ikke. Det bare må og skal skje til rett tid, eller etter ordre. Det er til syvende og sist i alles interesse at kommandolinjene fungerer, med mindre disse linjene bærer preg av maktmisbruk eller at organisatoriske interesser går på tvers av institusjonelle interesser. Det rigide hierarkiet er nødvendig på et skip også av sikkerhetsmessige grunner. Grunner som samtidig sikrer legitimitet og underkastelse blant mannskapet. En felles ytre fiende, så som faren for å gå på grunn, eller manøvrering av skipet gjennom en storm, legitimerer det som Weber ville kalt "karismatisk autoritet".

3.2.2 Gradering av hierarkiet: Presentasjon av PDT – modellen

Dersom en ser for seg en linje som viser graden av styring i en organisasjon, kan en se for seg at det ene ytterpunktet vil være anarki og i det andre tyranni. Dette er illustrert gjennom fig. 3.2.1 under.

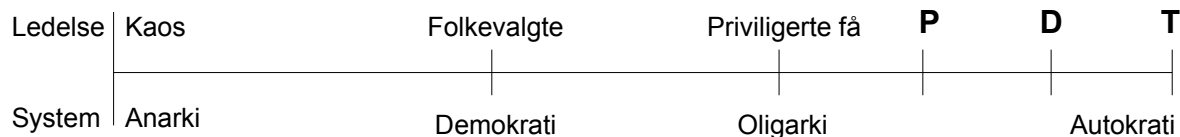


Fig. 3.2.1

Dette vil kanskje oppleves som en noe kunstig fremstilling, da for eksempel et demokrati kan ha flere former for hierarkiske organisasjoner i seg. Men dersom vi ser på styringsprinsipper generelt, være seg organisasjoner eller samfunn, og hvordan disse er forankret, kan denne figuren likevel gi mening. Demokratiske prinsipper står her som en balansegang mellom to (lastefulle) ytterpunkter. Det dydige qua lederskap kan slik forstås som en balansegang der styringen (management) forankres i de styrte. Men innen et rigid hierarki, vil den patriarkalske varianten også søke legitimering i planleggingen blant berørte parter. Slik blir det en mer "demokratisk" utgave av enevoldsherskeren, men uten at dennes autoritet eller makt nødvendigvis blir svekket.

De aller fleste organisasjoner har en eller annen form for hierarki; det er som regel en leder på toppen, og en eller flere mellomledere over øvrige ansatte. Alt ettersom hva slags organisasjon, og hvor stor organisasjon det er. Et demokratisk system kan utmerket godt, og har som regel

hierarkiske sider ved seg. Det ene behøver ikke utelukke det andre. Men det må kanskje deles opp i tid og rom. En demokratisk valgt leder blir gitt et mandat til å styre. Litt spøkefullt har dette blitt omtalt som flertalls-tyranni, en styreform som gjerne er forankret i utilitaristisk etikk. På nasjonalt og internasjonalt nivå har en derfor en bestemmelse i FN-pakten om at menneskerettighetene skal konvensjonsfestes. Det har vist seg nødvendig å supplere demokratier med noen regler. Det er altså grenser for hva folket for lov til å bestemme i et samfunn.

Når det i denne avhandlingen er snakk om hierarki, er det likevel et prinsipp og et system som ikke er demokratisk. Lederen er ikke folkevalgt, men er ansatt av et styre, eller som i min undersøkelse er ansatt av et rederi. Han er gitt et meget høyt mandat, med tilhørende høye ansvar. Til tross for den like strukturen blant skipene, kan likevel slike system arte seg på mange ulike måter. De store forskjellene ligger i institusjonaliseringen av skipet. Dess mer en slik organisasjon er regulert av lover og regler, dess mindre er tilsynelatende behovet for utøvelse av lederskap. Hvor stort rom det er for en slik utøvelse og bruk av skjønn, er derfor snarere et spørsmål om personlige egenskaper og rederiets 'policy'. Innenfor rammen av et gjennomregulert hierarki har jeg derfor delt inn i ulike grader (PDT), der det ofte ikke er tydelige grenser, ingen demarkasjonslinjer, men flytende grenser.

3.2.3 Patriarkalsk hierarki:

En kunne kanskje kalle denne varianten for "deliberativt hierarki" fordi lederen her vil kunne erkjenne sine feil (gjennom tilbakemeldinger fra mannskapet) dersom det gavner skipet som institusjon. Dette begrepet synes imidlertid ikke å gjenspeile den posisjonen som kapteinen har. Det blir en for svak betegnelse. Ei heller den organisasjonsformen som faktisk arter seg på et skip. Begrepet 'patriarkalsk' gjenspeiler bedre det hierarkiet og den posisjonen det er myntet på. 'Deliberativt' hører kanskje bedre til 'demokrati', men så er det også i den retningen denne mildeste formen for hierarki heller til.

Enkelte vil framheve at begrepet 'patriarkat' refererer til et begrep eller en teori om kjønnsmakt og kjønnsulikhet (Ellingsæter 1999: 151). Spesielt innen feministisk teori kom 'patriarkat' til å referere til menns systematiske utøvelse av makt over kvinner (ibid). Riktignok stammer begrepet fra gresk (patér; 'far' og arché; 'gammel' eller 'styre'), som kan støtte opp om denne forståelsen av begrepet. I dokumentasjonsprosjektet 'Norske ordbøker' ved Universitet i Oslo (hjemmeside) defineres 'patriark' gjennom tre ledd: «(1) stamfar, i Bibelen særlig brukt om Abraham, Isak og Jakob. (2) ærestittel for enkelte katolske biskoper, nå særlig gresk-katolske. (3) ærverdig gammel mann; myndig familiefar». Den første defineres altså med utgangspunkt i Det

gamle testamentet, den andre med utgangspunkt i kristendommen (med paven som den mest kjente patriark for den romersk-katolske ritus), og til sist gjennom sosiologien.

Dersom vi nå ser på punkt 3 over, så nærmer vi oss begrepet slik det er ment i denne oppgaven. Her ligger det altså en intern nyanseforskjell som kan fremkalle ulike konnotasjoner avhengig av kontekst. I tillegg til begrepenes utvikling gjennom historien, vil denne siste forståelsen forhåpentligvis også legitimere for min bruk av ordet i denne oppgaven. Da vil det være av stor betydning å se på patriarken som den kloke og erfarne leder som raust deler sin visdom og som leder den enkelte med omsorg og forståelse. Innenfor konteksten av rigide hierarkier er derfor patriarken å forstå som den mykeste og klokkeste varianten av ledertyper. Den begrenser seg heller ikke til kjønn. I denne sammenheng kan patriarken utmerket godt være en kvinne⁶, akkurat som en formann kan være en kvinne. Så er da også flere skipskapteiner kvinner, selv om de foreløpig er i vesentlig mindretall.

Som med begrepet 'formann', knytter altså begrepet 'patriark' seg her til posisjon framfor kjønn, og til verdisyn fremfor makt. Autoriteten ligger allikevel i posisjonen, en posisjon der lederrollen forvaltes med godt og klokt lederskap. Teologen og forskeren Paul Otto Brunstad (2009:40) skriver:

I samspillet med de kreftene som finnes i enhver situasjon, og kanskje mest i kaotiske, kan virkeligheten ved hjelp av godt og klokt lederskap forandres med minimal bruk av makt. Det er noe av denne elegansen i samspillet med omgivelsene som preger den kloke leders framtoning og væremåte, og som utgjør hans eller hennes styrke.

I den foreslåtte hierarkiske tredeling er det patriarken som representerer denne form for lederskap «...med minimal bruk av makt», og med bevisst refleksjon over praksis. Posisjonsmakten (Østreng: 2007) som i utgangspunktet er legitim og nærmest uinnskrenket, forvaltes her med klokskap og omsorg for den enkelte og i tråd med organisasjonens interesser. Det er her lederen utøver statsmannskunst (Selznick 1997: 18), legitimert gjennom "den evige fortids autoritet" (Weber 2000:5). Dette er det som Weber ville kalt det 'tradisjonelle herredømme', der sjømannskulturen innbyr til autoritet, selv om lederen aktivt institusjonaliserer (Selznick: 1997) sin virksomhet med klokskap (Brunstad: 2009). En myk lederstil behøver derfor ikke svekke lederens autoritet. Det kommer igjen an på det weber ville kalt 'karismatisk herredømme', eller lederens evne til lederskap.

6 Det vil være en avsporing å diskutere hvorvidt en kunne benytte begrepet 'matriark' istedenfor.

3.2.4 Diktatorisk hierarki

Et diktatur defineres gjerne som en "styreform der all politisk makt er samlet hos én person (diktator), en gruppe personer (feks militærjunta) eller ett parti" (UIO's ordbok/ språkrådet). Det finnes mange varianter av denne definisjonen, gjerne med negative konnotasjoner. Ofte ser en for seg en despot av en statsleder som gjerne misbruker sin makt. Slik behøver det selvsagt ikke være, selv om begrepet oftest har fått en slik klang i vår samtid. Dette er imidlertid en variant av diktatur som mer presist kan kalles "personlig diktatur", som er synonymt med begreper som "tyranni" og "despoti" der en enevoldsherre er hevet over loven og konstitusjonen han er en del av. Dette kaller jeg i denne sammenheng for "tyrannisk hierarki" og behandles under neste avsnitt. Et diktatorisk hierarki kan også arte seg på uheldige måter i min modell, men ikke nødvendigvis. Og ikke på permanent basis. Denne kategorien er således den videste av de hierarkiske formene, og favner et ganske stort spekter av ledertyper. En kan derfor anta at det er i denne kategorien de fleste sjøkapteiner befinner seg.

Noe de fleste definisjonene (av 'diktatur') har felles, er imidlertid at de tar utgangspunkt i en nasjonalstat og i politisk styring. Begrepet har derfor en verdiladning og et nedslagsfelt som ikke treffer helt for min sak. I en hierarkisk ordnet organisasjon kan det jo arte seg slik, men som vi har sett og som vi ytterligere skal problematisere, vil maktforholdet i et hierarki kunne arte seg på ulikt vis der diktaturet på mange måter ikke sier noe mer enn at det er tale om et rigid hierarki. Således kan en tale om skipet som et diktatur qua struktur; det er én og bare én som til syvende og sist bestemmer. Og han er ikke valgt av de styrte. Dersom en ser på skipet som et mikrosamfunn, så symboliserer kapteinen den lovgivende, den utøvende og den dømmende makt. Men i likhet med den romerske *dictator*, krever ikke bare rederiet, men nasjonale og internasjonale regler at maktutøvelsen har en retrospektiv begrunnelse.

Skipet er gjennomsyret av lover og regler. Men det er i tolkningen av disse at lederskapet til senioroffiserene viser seg. De har et vidt mandat riktignok, men de må stå til ansvar for sine handlinger når skipet ankommer havn. Dessuten har kapteinen ervervet sin posisjon gjennom en kvalifiserende prosess; fra utdanning og praksis til ansettelsesprosedyrer og karrierestige. Alt innenfor rammen av nasjonale og internasjonale lover og regler. Han har ikke oppnådd en slik stilling hverken gjennom bruk av tvang eller gjennom arv.

Likevel; det høye mandatet åpner opp for en utstrakt bruk av makt. Skipet er styrt gjennom klare kommandolinjer og kapteinen må forstås, i det minste, som skipsamfunnets *dictator*. Når jeg i en tredeling av hierarkiske systemer benytter meg av begrepet 'diktatorisk hierarki' så mener jeg at det legitimeres i en slags mellomposisjon. Det forteller om et rigid system med en leder på toppen

som ingen andre ombord kan gi ordre til. Ordrene kommer fra ham og går bare nedover på rangstigen. Ellers sier ikke denne mellomposisjonen nødvendigvis så mye om lederskapet som utøves. Om lederskapet utmerker seg på en svært positiv eller negativ måte, vil det ikke plasseres i denne kategorien i PDT – modellen. I ytterste konsekvens kan diktatoren i denne sammenheng utøve såkalt "Laissez-Faire" lederskap, eller fravær av lederskap. Han vil da stole på at regler og ekspertise blant mannskapene sørger for at forefallende arbeider blir gjort. Det kan også være en kaptein som er alene om sin nasjonalitet, og som har kommunikasjonsproblemer av en eller annen art med mannskapet sitt. Han kan forfekte "la det skure ledelse" (Einarsen mfl. : 2008), selv om han formelt sett er *dictator*. Det gjør det vanskelig å plassere ham i det "Tyranniske hierarkiet" selv om han arter seg som en "destruktiv leder" (Einarsen mfl.: 2008) på denne måten.

I "Webersk ånd" kan vi si at dette er et "herredømme i kraft av legalitet" (Weber 2000:5).

Videre at:

... troen på de legale lovers gyldighet og på den saklige kompetanse, som bygges på rasjonalt oppstilte regler. Altså: En lydig innstilling i utførelsen av reglementerte plikter, et herredømme slik det øves av den moderne "statstjener" og alle andre hvis stilling er lik hans på dette punkt.

Weber spør seg hvorledes de politisk herskende krefter greier å hevde seg i sitt herredømme, og at dette spørsmålet er gjeldende for enhver form for herredømme (2000:6). Dette vil arte seg på ulikt vis i PDT - modellen, og i de to første (Patriarkalsk og Diktatorisk) vil det i stor grad dreie seg om lederens deltakelse i organisasjonens institusjonalisering. Som vi så under punkt 3.1.1, fremhever Weber tre ulike legitimitetsgrunner for et herskerforhold. Så langt har jeg plassert hans tradisjonelle herredømme i det patriarkalske hierarkiet og det legale herredømme i det diktatoriske hierarkiet. I neste avsnitt plasserer jeg hans charismatiske herredømme i det jeg omtaler som tyrannisk hierarki. Det kan kanskje virke stilisert og idealistisk; virkeligheten er som regel ikke slik. Så får jeg si, som Weber: "De rene typer finnes riktignok sjelden i virkeligheten, men i dag kan vi ikke gå nærmere inn på de høyst kompliserte avarter, overgangsformer og kombinasjoner av de rene typer" (2000:5).

3.2.5 Tyrannisk hierarki

Den tidligere professoren i organisasjonspsykologi, Svein M. Kile har utviklet en typologi for helsefarlig lederskap (1990). Her presenterer han ulike former for hersketeknikker som passer inn i den øvre delen av PDT – modellen, de mest ekstreme tilfellene i det tyranniske hierarkiet. Han presenterer seks ulike typer helsefarlige ledere: 1. den umaskerte tyrannen, 2. den uangripelige

manipulator, 3. feilsøkeren, 4. den velvillige formynder, 5 løgneren og 6. værhanen. Det han omtaler som "den umaskerte tyrann" vil i PDT – modellen arte seg som den ultimate tyrannen, altså diametralt motsatt av den patriarkalske lederen. Med dette er vi med andre ord i enden av skalaen for hierarkiske systemer. I en artikkel oppsummerer Kile den "umaskerte tyrannens" egenskaper:

Dette er folk som hevdar seg og sin vilje ved skrik og bråk, trugsmål og omsynslaus utskjelling av offeret, anten det no er andre til stades eller ei. Dei skyr ikkje å hudflette for tabber og veikskap, ofte overdriv dei mykje i sitt raseri. Dei leier ved trugsmål og skræming. Dei toler ikkje motsegn eller argument, skal og må ha sin vilje, tek protestar som æremink og slår hardt ned på alle som set seg imot. (1995:111).

Kile innrømmer en viss sympati med disse; de er i det minste direkte og ærlige, mener han. I forhold til de andre typene er han mer skeptisk; de "sløgere og smartare tyrannane"(1995:111). Han plasserer dem altså innenfor kategorien av tyranner, alle seks. Da er det kanskje verdt å understreke at de helsefarlige lederne som han beskriver, ikke bare representerer atferdsstiler, men impliserer også vedvarende trekk ved den enkelte leder (1990:15). Enkelthendelser er alene ikke nok til å tilfredsstille det som Kile her legger i 'helsefarlig ledelse'.

Det tyranniske hierarkiet kan i noen tilfelle være forenlig med, eller ha basis i Weber's "charismatiske herredømme". Dette er "slik det øves av profeten eller – på det politiske område – av den kårne krigshøvding, den plebisitære hersker, den store demagog og politiske partifører" og "Den ualminnelige personlige nådegaves autoritet (*charisma*), den helt personlige hengivelse og tillit til åpenbaringer, heroisme eller andre føreregenskaper hos den enkelte" (2000:5). Disse karakteristikkene vil i det minste illustrere tyrannens syn på seg selv, i den grad Weber's charismatiske leder er forenlig med det vi her omtaler som tyrannisk hierarki.

Det kan være vanskelig å finne slike gode eksempler, blant annet fordi det skal etableres i et system over tid. Enkeltepisoder er alene ikke nok. Noen historier fra informantene i studien vitner imidlertid om tyrannisk ledelse. Det blir behandlet i analysen senere. Men også følgende utdrag kan vitne om slike forhold. I en artikkel i "The local, Germany's news in English" står det 25. Januar 2011:

More serious allegations about conditions on the German navy training ship "Gorch Fock" emerged Tuesday, with sailors reporting excessive drinking, death threats, sexual assault and unprofessional conduct by officers on board. [...] The nine-page document includes descriptions of officers drinking "without restraint," then forcing cadets to scrub their vomit from the ship's deck. [...] During the night one of the instructors stumbled into

a bedroom and shouted that "he hated cadets and would kill them," according to the report cited by the magazine. That incident occurred the night before 25-year-old crew member Sarah S., fell 27 metres to her death during a climbing exercise, sparking a "mutiny" now under investigation by German authorities.

"Gorch Fock" regnes for å være et av tysklands mest berømte skip, så denne episoden ble omtalt som særdeles pinlig for den tyske marinen. Det bør også nevnes at alle de resterende kadettene ombord (66 personer) nektet å seile videre med skipet, og dro tilbake til Tyskland med fly. Historien vitner om det Kile karakteriserer som umaskert tyrannisk lederatferd. Så er det kanskje ikke overraskende at en finner et eksempel på akkurat dette i et militært skoleskip, der det drives opplæring av militære offiserer. Men jeg har selv erfaring fra denne typen skoleskip (fullriggeren "Sørlandet"), i regi av den norske marinen. Selv om det tidvis kunne være slitsomt og krevende, opplevde vi aldri noe i nærheten av det som historien over beretter. Derfor fremstår det som et kuriøst, men likevel illustrerende eksempel.

Selv om det tyranniske hierarkiet ligger nært opp til despotisme, er det ikke det det er tale om på et skip. Det skyldes blant annet at skipet, som tidligere nevnt, er gjennomregulert. En despot vil derfor ikke kunne fungere særlig lenge i et slikt miljø. Det er i tolkningen av reglene at tyrannen, så vel som patriarken kan "utfolde seg". Men dette blir en utfoldelse med tvangstrøye, og som vi senere skal se er det i dette rommet at lederskapet og skjønn kan utvises.

3.3 Hierarkiske ledertyper

De ulike stilene som nevnt over gjenspeiles i stor grad av det lederskapet som utøves ombord. Det vil derfor være naturlig å beskrive de ulike lederrollene som senioroffiserene inntar. Jeg understreker her forskjellene i de ulike idealtypene, selv om det i virkelighetens verden sjelden arter seg slik. Her vil det være flytende overganger, og gradsforskjeller. Ugunstig lederskap vil derfor kunne forekomme hos en patriarkalsk leder på en dårlig dag, og tyrannen kan nok vise seg barmhjertig og medgjørlig unntaksvis. Men det er, som tidligere nevnt de vedvarende trekkene ved en leder (Kile 1990) som er avgjørende. I mange tilfeller vil han kanskje havne i en gråson. Det vil da være en diktatorisk leder som ligger høyt eller lavt på skalaen i PDT – modellen. Altså i grenselandet mellom P og D, eller i grenselandet mellom D og T.

Einarsen mfl. har utviklet en helhetlig modell for destruktiv lederatferd (2008: 241). Denne har jeg benyttet som utgangspunkt for å illustrere hvor henholdsvis Patriarken (P), Diktatoren (D) og Tyrannen (T) befinner seg i forhold til oppgaveorientering og relasjonsorientering (fig. 3.3.1).

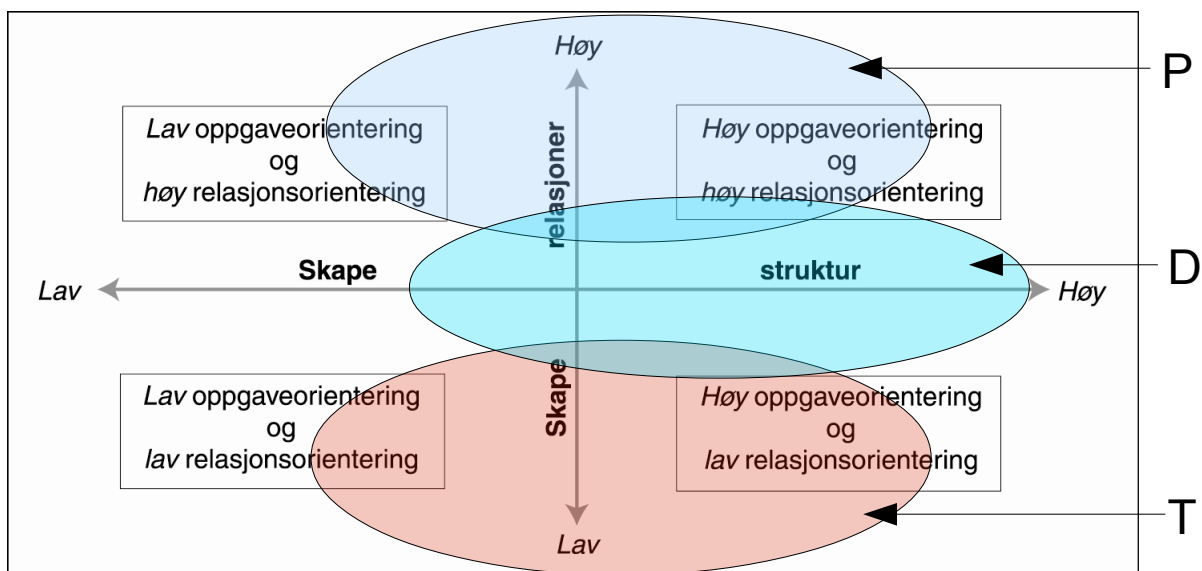


Fig. 3.3.1

Som vi kan se, befinner alle seg i større grad på den høyre siden av modellen. Det skyldes at kapteiner (som besetninger forøvrig) har en sterk grad av oppgaveorientering. Ingen posisjoner på et skip er overflødige, og de aller fleste oppgavene er formalisert, standardisert og regelstyrt. I det en kommer ombord, trer en også inn i en rolle og en funksjon. Imidlertid kan vi se at diktatoren kan befinne seg noe mer til høyre enn de andre. Det er fordi at denne karakteren primært er opptatt av jobben og oppgavene som skal gjøres, mindre av den enkelte rolle, inkludert sin egen. Han er ikke spesielt opptatt av å fremheve seg selv, eller av å "coache" andre. Han forventer bare at alle skal gjøre jobben sin, så problemfritt og greit som mulig. Patriarken er imidlertid både opptatt av relasjoner og oppgaver. Han vil at jobben skal gjøres på en god måte, og at den enkelte har god forståelse for den jobben som skal gjøres. I tillegg betyr arbeidsmiljøet mye for denne lederen, at folk skal trives. Tyrannen, derimot, er mer opptatt av å markere seg, og vise sin autoritet. Han bryr seg ikke om den enkelte, eller om folk trives. Tvert imot kan han ha glede av å undertrykke andre. Han har altså en personlig interesse i å utvise makt og autoritet, som ikke nødvendigvis behøver å være oppgaveorientert. Egeninteresse, og menneskeorientering setter derfor P og T noe tilbake i forhold til D når det kommer til oppgaveorienteringen. Men det er i forhold til relasjonsorienteringen at de største forskjellene er mellom ledertypene P, D og T.

Til sammenlikning kan vi se på en annen variant av modellen (fig. 3.3.2 under) der de ulike egenskapene karakteriseres på forskjellige måter. Selv om modellen tar mål av seg for å vise destruktiv lederatferd, er det også et felt her som viser i hvilket område en god leder bør befinne seg.

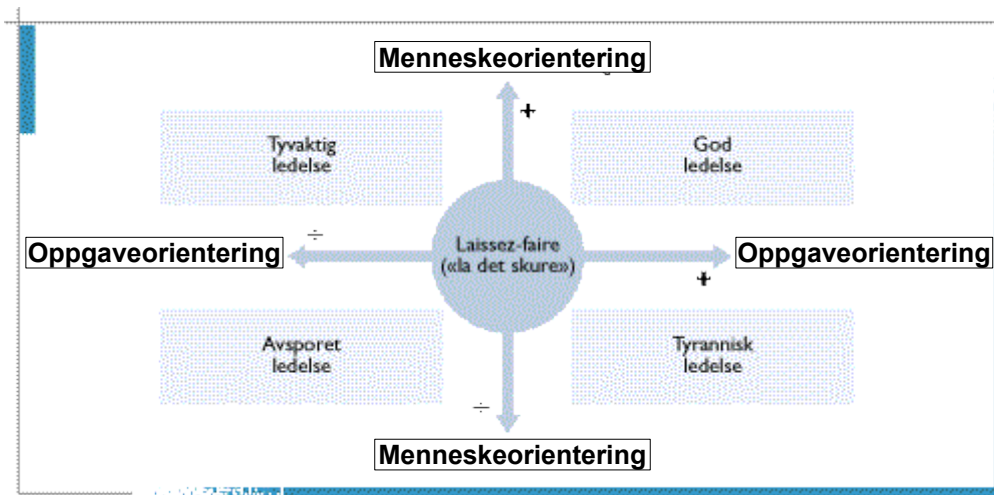


Fig. 3.3.2

Denne lederen har som vi kan se høy menneskeorientering og høy oppgaveorientering. Om lederen har en typisk atferd innenfor de tre andre kategoriene, vil han stå i fare for å være det Einarsen mfl.. (2008) omtaler som en destruktiv leder. Det kan imidlertid være verdt å merke seg en modell av Peter G. Northouse (2007: 92) som angår situasjonsrelatert lederskap. Dette er en modell som ble utviklet av Hersey og Blanchard i 1969 og som siden har blitt presentert i flere varianter av forskjellige forfattere. Her deles lederstilene inn i fire ulike kategorier, etter hvor dirigerende eller støttende atferd lederen utviser (fig. 3.3.3 under).

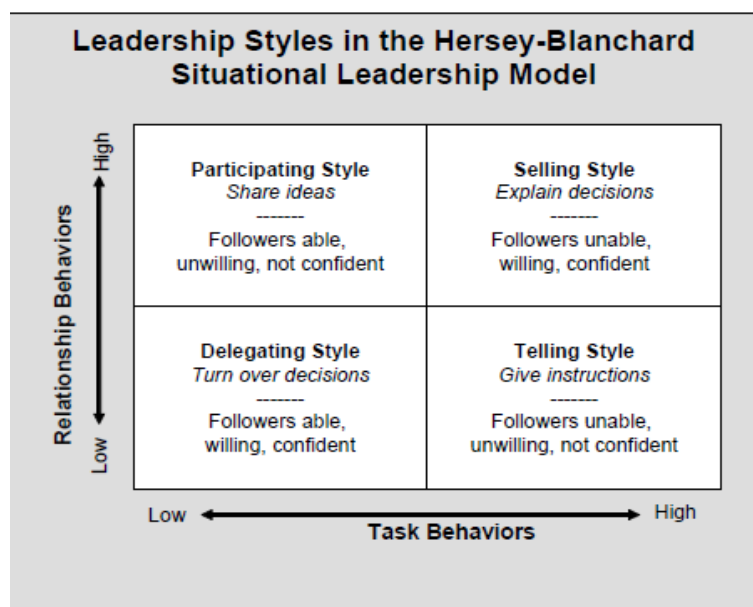


Fig. 3.3.3

Figuren minner om oppgaveorienteringen og relasjonsorienteringen som vist i de andre modellene over, men er her ikke i kontekst av destruktiv lederatferd. Tvert imot. Denne modellen tar

utgangspunkt i ulike situasjoner som også krever ulike handlinger av lederen:

As the name of the approach implies, situational leadership focuses on leadership in situations. The premise of the theory is that different situations demand different kinds of leadership. From this perspective, to be an effective leader requires that a person adapt his or her style to the demands of different situations. (Northouse 2007:91)

Modellen tar også utgangspunkt i hvilken utviklingsgrad (*development levels*) den enkelte arbeider befinner seg på. Det som karakteriseres i fig. 3.3.2 som god ledelse, med høy oppgaveorientering og høy menneskeorientering, blir karakterisert som "Selling Style", eller "Coaching" i fig. 3.3.3. God ledelse vil her være avhengig av hva situasjonen krever. Det er viktig å understreke at den siste modellen skiller seg fra de andre også i det at den er ment som preskriptiv tilnærming til individuelt lederskap. De andre illustrerer et mer generelt forhold. Dessuten er de laget i kontekst av destruktivt lederskap. Men alle tre figurene tar utgangspunkt i oppgaveorientering og relasjonsorientering. I denne avhandlingen er det interessant med de to første for å illustrere egnet lederskap i en institusjon som helhet, den siste i møte med konkrete arbeidsoppgaver. Således supplerer de hverandre og gir et mer nyansert perspektiv i sonderingen av lederskap på et skip.

Det jeg vil få fram med denne sammenstillingen av modeller, er at det som en situasjon krever ikke i seg selv er nok til å sette en merkelapp på en leder. Men når ulike lederes atferd *ceteris paribus* medfører vidt ulike reaksjonsmønstre, vil en kunne si noe mer om lederskapet og om det er destruktivt eller ikke. Det må altså etableres et mønster som gjenspeiler en holdning. Den ene modellen sikter derfor til lederens mer generelle holdning, den andre hva slags lederskap som behøves i gitte situasjoner. Slik kan en, satt på spissen, ha behov for en tyrann i visse situasjoner, en patriark i andre. Men dette vil være å trekke begrepene for langt, noe Kile advarer mot og fremsetter som et problem (1990:15). Selv om en patriarkalsk leder kan være dikterende i visse situasjoner, gjør ikke dette ham til en tyrann. Konteksten er dessuten det rigide hierarkiet, og det må leseren ha friskt i minnet. Og det er i institusjonaliseringen av organisasjonen at PDT-modellen må ses.

3.4 Kultur

I dette avsnittet vil jeg kort redegjøre for kulturbegrepet, og presentere sentrale elementer som påvirker kulturen på et skip. Kulturbegrepet er mye diskutert i samfunnsvitenskapen, et omfattende og komplekst begrep det ikke er rom for å gå i dybden på her. Dessuten brukes det på mange ulike måter og gis mange ulike betydninger. Derfor er det også vanskelig å definere. En kommer imidlertid ikke utenom fenomenet i beskrivelsen av et skipsamfunn. Som et utgangspunkt, som også

fanger opp mye av bredden i forståelse av 'kultur', kan vi kanskje starte med et sentralt kjennetegn: "Culture is to human collectivity what personality is to an individual" (Hofstede 2001: 10).

Akademiske debatter gjennom de siste tjue årene har ført til en endring i samfunnsfagenes kulturforståelse. Fra å se kulturer som avgrensede og statiske enheter til å forstå kultur i lys av relasjoner og prosesser. En kan derfor betegne utviklingen som en overgang fra et essensialistisk til et prosessuelt kulturbegrep (Østreng 2007: 121). Kultur skapes i et sosialt miljø, og er derfor et kollektivt fenomen. Den er, i større eller mindre grad, felles for mennesker som bor eller har bodd innenfor det samme sosiale miljø, der man har høstet sine erfaringer (Hofstede 2010). Alle mennesker bærer i seg et mønster for tanker, følelser og handlinger, som læres igjennom livet. Hofstede mener at kulturen således består av uskrevne regler for sosial atferd (2010: 21). Det er den "kollektive mentale programmering som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori fra medlemmene av andre" (ibid).

Ifølge Hofstede eksisterer det tilsammen tre mentale programmer i mennesket; universelt-, kollektivt-, og individuelt program. Det kollektive mentale programmet er særegent for en gruppe eller en kategori. Hofstedes hovedpoeng er at det finnes kollektive trekk som skiller nasjonale kulturer fra hverandre. Dermed kan interkulturell kommunikasjon forstås som kommunikasjon mellom mennesker med ulik nasjonalitet. På bakgrunn av analyser fra en stor IBM-undersøkelse utarbeidet Hofstede en modell hvor han skiller mellom fire ulike dimensjoner som skiller nasjonalkulturer fra hverandre: 1) Stor versus liten maktdistanse, 2) individualisme versus kollektivism, 3) maskulinitet versus femininitet, og 4) svak versus sterk usikkerhetsunnavikelse. De fire dimensjonene er i følge Hofstede tilstrekkelige for å karakterisere og skille mellom ulike nasjonalkulturer. Han har riktignok en femte dimensjon; langsiktig versus kortsiktig livsorientering, men det er de fire første som inngår i hans hovedmodell (og opprinnelige). Poenget er at disse dimensjonene kan anvendes analytisk for å fortolke kommunikasjon mellom mennesker med ulik nasjonalkultur. Slik kan en unngå konflikter, eller bedre forstå problemer som kan oppstå i kommunikasjon mellom ulike kulturer, eller i samme organisasjon som har multinasjonalt preg.

Geert Hofstedes kulturteori og empiriske typologi utmerker seg som en veiledning i internasjonal skipsfart (Østreng 2007:122). Det er en medvirkende årsak til at den også er tatt med i denne avhandlingen: "Skipseiere, driftselskaper og selskaper som jobber med *Crew Management* håndterer kulturelle forskjeller når de velger ut rekrutteringsland, bemanner skip, driver opplæring av sjøfolk og følger opp skipsbesetninger" (2007:121). Oppmerksomheten om kulturforskjeller i skipsfarten ble synlig først på 1990-tallet, noe som blant annet resulterte i at slike fag ble innført i høyskoleutdanningen for maskin- og dekksoffiserer i Norge.

3.4.1 Hierarki og kulturell assimilering

Til tross for store forskjeller i rang, nasjonalitet, fravær av vennskapsbånd og fysisk adskillelse fra storsamfunnet, ser det ut til at det eksisterer en stabil, sosial orden på skip. En opplagt forklaring ligger i det rigide hierarkiet; regler, kommandolinjer, rutiner og tvang sikrer stabilitet og orden. Men Østreng (2007) hevder at det også er en sosialitet utover dette som regulerer forholdet mellom sjøfolkene. Hun argumenterer for at det eksisterer en dominerende kultur, en skips-kultur, som angir hva som er passende væremåter for sjøfolk avhengig av den posisjonen de innehar (2007: 12f). Sjøfolkene innordnes og følger de dominerende normene for atferd ombord.

Men sjøfolkene som settes sammen på et skip, er ikke blanke ark som utelukkende skal fargelegges av den organisasjonen de møter. De er selv med på å fargelegge. Skips-kulturen kan derfor ikke sies å bare ha sitt utspring og forankring i en generell sjømanns-kultur, men er farget av alle dem som er involvert i den. Dermed antar diskusjonen en prosessuell vinkling, som nevnt over. Ensidig kulturforandring omtales gjerne som kulturell assimilering. I den grad vi snakker om en felles skips-kultur, må den enkelte sjømann tilpasse seg det miljøet han går inn i. Det vil foregå en større eller mindre grad av kulturell assimilering. Dette var nok tydeligere i tidligere tider, da folk uten utdanning ble "shanghaiet" ombord i skipene. Det var gjerne folk nederst på samfunnsstigen med større eller mindre sosiale problemer som også vervet seg til sjømannsyrket. Situasjonen i dag er en helt annen. Krav til utdanning og spesialisering gjør at det er kompetent arbeidskraft som opptar stillingene til sjøs, også blant matrosene. Mye tyder likevel på at en viss assimilering foregår på skipene, selv om kanskje det har gått et lite steg i retning av akkulturasjon, altså når kulturene påvirker hverandre gjensidig. Være seg grad av kulturell assimilering eller akkulturasjon, så ser det ut til at det fanges opp i det som Selznick betegner som institusjonalisering (1997).

Det kan være hensiktsmessig å sette en grense mellom det som omtales som sjømanns-kulturen og det som omtales som skips-kulturen. Det første betegner en mer generell kultur blant sjøfolk, det andre en mer individuell betegnelse mellom skipene. Slik forstått vil institusjonaliseringsprosessen etablere den spesifikke skips-kulturen. Her har senioroffiserene en sentral rolle, noe som dels kan forklares av posisjonsmakt og hegemoni. Posisjonsmakten er legitimert gjennom skipets hierarki, som i webersk terminologi vil tilhøre legalt herredømme. Hegemoni betegner tenkemåter som bidrar til å legitimere en gruppes dominans. Her er det ikke gitt at det er senioroffiserene som preger skipsamfunnet, og det kan dessuten skilles mellom det miljøet som etableres i de forskjellige departementene i skipet. Selv om posisjonsmakten gjerne medvirker til hegemoni, vil det kunne ligge et spenningsfelt mellom dem. Det kan ses internt i et departement, eller mellom departementene.

3.4.2 Etniske forskjeller

Begrepene; 'kultur', 'institusjon' og 'etnisitet' har noen klare fellestrekk; de skapes i sosiale miljø. Men nyansene skiller dem. Kultur er imidlertid et viktig aspekt ved etnisitet, og begge begrepene opptrer samtidig og er med å forme en flernasjonal institusjon. Weber var en av de første i sosiologien som innlemmet etnisitet i sine analyser. Men han ble kritisert av blant andre Everett Huges for å definere begrepet ut fra "ytre" kulturelle kjennetegn (Østreng 2007). Dessuten vil en etnisk gruppe vanskelig kunne identifisere sine egne etniske kjennetegn, med mindre de kan sammenstilles med noen andre/fremmede. Den etniske identiteten tas gjerne for gitt:

This is one form of cultural identity and deals with how individuals and groups define and make sense of themselves, in terms of the ethnic group they originally belonged to and a new cultural group. For many individuals and groups, prior to acculturation, they may not have a very clear sense of their ethnicity as this is taken for granted. However, when the individual or group comes into contact with another group that is culturally different, they may be forced to define a sense of identity in line with their ethnicity (Sam & Berry 2006: 21).

Sosial kontakt mellom ulike grupper er altså viktig i forståelsen av etnisitet. Selv om begrepet primært har sitt opphav i antropologi og etnologi, har bortimot alle definisjoner av 'etnisitet' en forbindelse mellom opphav og kultur (Liebkind 2006). Det favner ulike aspekter som identitet, tilhørighet, forpliktelse til en gruppe, delte verdier og holdninger til egen gruppe (2006: 78). Nasjonal identitet kan ha likhetstrekk med etnisk identitet, blant annet at man er født inn i den. Men den nasjonale identiteten går ut over, og er mer kompleks enn den etniske. Slik kan etnisk ulike grupper tilhøre samme nasjonalitet. Som eksempel kan nevnes nordmenn og samer.

Men også graden av tilhørighet kan variere. Betydningen for den enkeltes identitet, vil variere med bakgrunn og kontekst. Også hva en vil velge å trekke fram i sosiale sammenhenger. Slik mener Liebkind at etnisk identitet kan sidestilles med andre sosiale identiteter (2006: 79). Liebkind hevder at et problem med teorier og empiriske studier innen etnisk identitet, er at de generelt antar at etnisk identitet stammer fra medlemskap i kun én gruppe (2006: 87). I virkeligheten, mener hun, er mennesker i berøring av et stort antall sosiale kategorier, eller "identity groups". Som en konsekvens vil antall kategorier som genererer sosiale identiteter være enormt. Jo flere medlemskap, jo større er faren for konflikt, tvetydighet eller kamp mellom dem, men også sannsynligheten for alternative kilder til positiv identitet (ibid).

Multietniske organisasjoner viser at flere, og totalt ulike etniske grupper kan sameksistere på en god måte. Skipene er et godt eksempel på det. Ofte er nordmenn i mindretall på norske båter i

internasjonal fart. Men de er øverst på rangstigen. Dermed kan det se ut til at flertallet, kanskje 20 filippinere må tilpasse seg tre nordmenn på bro. Slik viser det seg ofte at den etniske majoritet utgjør den svakeste gruppen i forhold til en makt-konstellasjon. Men det kan likevel gi utslag i mye og mangt for institusjonen; i samholdet, i maten som blir servert, språket og i måten å gjøre ting på.

Skips-kulturen er forankret i sjømanns-kulturen, men utvikles og manifesteres gjennom dem som konstituerer den. Etnisk identitet veies mot sosial identitet og yrkes-identitet. Sjømannsrollen og skipet som institusjon frembringer en ny gruppe. Selv om det ikke er en etnisk homogen gruppe, vitner den om en tilhørighet på tvers av nasjoner og kulturer. I en felles fremmed havn, utgjør denne miksen en ny og egen gruppe, med felles forankring i skipet som deres hjem, og med den nyankomne havn som "de andre", og som det fremmede og ukjente. De står også sammen om å ha en felles ytre "fiende"; havet med alle dets farer for havari.

3.4.3 Interaksjonsritualer

Max Weber (2000) skilte mellom klasse, stand og partier. Han tenkte seg at stratifiseringen og maktfordelingen i samfunnet fordeler seg etter både økonomiske, sosiale/kulturelle og politiske prinsipper. Disse kan fungere parallelt og virke gjensidig forsterkende. Han hevdet at ritualene var med å sikre standsskillene, og når disse trekker samme vei som det konvensjonsbestemte og juridiske, kan utvikle seg til en lukket "kaste" (2000: 62). Statusgrupper, eller stender kan således utvikles fra formelle posisjoner i et stillingshierarki, utfra etnisitet, kjønn eller andre sosiale ressurser. Weber påpeker at et etnisk skille skaper horisontale grupperinger uten sammenheng med hverandre, mens et standsskille eller kasteskille omformer disse til en samfunnsstige med høyere og lavere grupper (ibid). Slik kan for eksempel etniske grupper etablere seg som lukkede interessegrupper. Selv om de er etablert som horisontale grupperinger, kan de omformes til over- og underordnede grupper. Weber inkluderte altså betydningen av kultur i sin maktanalyse, og som vi har sett tidligere, blir kultur til gjennom interaksjon. Når ulike kulturer møtes og sammen skal institusjonaliseres, dannes en felles kultur som åpner for uformelle makt-konstellasjoner. Det er altså dette Østreng kaller for 'standsmakt' (jf. Pkt. 3.1.1). En mer underliggende form for makt som etableres i gruppers kulturelle og sosiale fellesskap.

Østreng støtter seg til makt- og interaksjonsritualteori for å forklare den sosiale orden på skip. Blant annet trekker hun fram Emilé Durkheim som mente at ritualene er samholdsskapende og bærere av en moralsk orden i samfunnet (Østreng 2007: 13). Men først og fremst støtter hun seg til Goffmans- og Collins' analyser. Goffman er imidlertid kritisert for ikke i tilstrekkelig grad ta hensyn til maktstrukturer. Da Bourdieu fremsto som en av de sentrale kritikerne, bruker Østreng også ham i

sine analyser, for i tilstrekkelig grad å belyse denne siden av interaksjonsritualene. Det er altså koblingen mellom makt og ritualer som hun vektlegger i sine analyser. Hun mener dette er med å legitimere den hierarkiske orden på skip. Men som vi ser med Weber også kan skape uformelle makt-konstellasjoner i et hierarki. Selv om han ikke blander etnisitet inn i sin generelle teori om makt, drøftet han altså hvordan politiske interessegrupper kan ha basis i etnisitet. På et skip der den etniske minoritet gjerne befinner seg på bro (offiserer), vil det dermed kunne være en motvekt til det formelle hierarkiet, og det som omtales som posisjonsmakt. Men oftest ser det ut til at sosial differensiering kan virke stratifiserende og virke inn på interaksjonsritualer sammen med vertikal makt. Altså at maktdistansen sementeres, eller forsterkes med ritualene.

3.5 Institusjonalisering

Skipet kan forstås som en organisasjon i organisasjonen, der rederiet fremstår som "moderorganisasjonen" eller "paraplyorganisasjonen". Med et slikt perspektiv er det interessant å se på begrepet 'institusjon'. Det er vanskeligere å omtale rederi og skip som en del av samme institusjon, om ikke umulig⁷. Det synes som om det institusjonelle perspektivet fremtvinger en nyansering av organisasjonen i sin helhet; hvem er egentlig de impliserte? Med 'rederi' blir det med et institusjonelt perspektiv mindre interessant med hvilke skip (som egne organisasjoner) som rederiet er i besittelse av. Snarere blir det administrasjonen eller "kontoret" som da er i søkelyset. Likeledes blir det med skipet som institusjon. Rederiet utgjør en organisatorisk bestanddel, men med et institusjonelt perspektiv er det skipet isolert sett som er i fokus.

Vi har tidligere sett nærmere på begrepene 'makt', 'lederskap' og 'etikk' slik de kan forstås i denne maritime konteksten. Når disse begrepene er implisitt virksomme i praksis kan en si at prosessen av institusjonalisering er i gang. En egen lokal organisasjonskultur er i utvikling. Denne kulturen har ikke bare sitt utspring og forankring i en generell sjømanns-kultur, men er farget av alle dem som er involvert i den. Dette forsøkte jeg å vise i det egne avsnittet om kultur i det ovenstående (pkt. 3.4). Være seg grad av kulturell assimilering eller akkulturasjon, så fanges dette opp i det som Selznick betegner som institusjonalisering (1997). Det er her verdt å minne om at denne operasjonaliseringen av begreper også vil gi en kulør i analysen.

Uansett hvor regelstyrt er skip måtte være, så kommer en ikke utenom skipet som et sosialt system. I det at mennesker lever så tett på hverandre over så lang tid, så vil verdispørsmål komme til overflaten med nødvendighet. Hvordan så disse spørsmålene forvaltes og blir håndtert, er

⁷ Rederiets påvirkning på skipets institusjon er imidlertid noe annet, og som har en fornyet aktualitet i forbindelse med teknologisk utvikling. Dette fremkommer og blir drøftet i kapittel 5.

naturligvis et spørsmål av etisk karakter (jf. Pkt. 3.1.3). Hvordan disse verdiene manifesteres ombord, er imidlertid et spørsmål av institusjonell karakter. Selznick fremhever også den viktigste betydningen av "å institusjonalisere" som det å "*innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller*" (1997: 26). Et viktig trekk ved hans teorier er at organisasjoner er levende institusjoner som er gjennomsyret av kulturelle og uformelle karakteristikk som kan fremtvinge og forbedre rasjonalitet⁸. Noe som tydeliggjøres i boka *Lederskap* (1997) eller *Leadership in administration* (1957) som den originalt heter, er at den formelle organisasjonen alltid har en iboende tendens til å utvikle seg til et totalitært redskap. Organisasjonen er et formelt, og utskiftbart verktøy som ikke impliserer personene som den tross alt er bygget opp av. Dermed blir det avgjørende at lederne forstår og praktiserer et skille mellom institusjonalisering og organisasjon.

Et annet viktig poeng, er Selznick's distinksjon mellom roller og personer. Han mener at de formelle forbindelsene samordner roller, og ikke personer (1997: 20). I et rangordnet system, er det gjerne en orientering om rollene som utspilles, og ikke personen. Det problematiske på et skip, er at rollene kan bli svakere eller endret på fritiden. Som regel vil dette være av det gode, fordi det styrker samholdet. Men enkelte ganger kan dette skape grobunn for usunne makt-konstellasjoner som søker personlig vinning i systemet. Da kan den formelle organisatoriske strukturen som "totalitært redskap" være nyttig for lederen, og således fungere på en positiv måte. Jeg mener det er noe som Selznick overser, og som kan være helt nødvendig i et hierarki. Et godt eksempel på dette blir presentert i kapittel 5 (pkt 5.6). Dette problemet vil kanskje arte seg noe mindre i en organisasjon der man ikke tilbringer hele døgnet i lange perioder, men det vil i prinsippet alltid være et faremoment mellom likt graderte i et hierarki. Enten mellom ulike departement, eller i det samme departementet. På denne måten kan institusjonaliseringen av et rigid hierarki fremstå som problematisk og spesielt utfordrende for lederen. Samtidig som det er akkurat i dette feltet at lederen kan gjøre en forskjell. I den grad man kan snakke om lederskap i et rigid hierarki, så vil det i hovedsak være i prosessen av institusjonaliseringen det kan utkrystallisere seg. På tvers av det "totalitære redskapet". Eller som Burns så tydelig sier det: "Lederskap mobiliserer. Naken makt tvinger" (2010: 439).

Spesielle egenskaper og funksjoner ved institusjonelt lederskap ser altså ut til å melde seg ombord i et fartøy. Noen egenskaper kan være sammenfallende med andre organisasjonsformer naturligvis, men her ser jeg at både Burns (2010) og Selznick (1997) ikke treffer helt med sine teorier. Det skyldes blant annet at de henholdsvis forfekter et syn på makt og sosial situasjon som

⁸ Fritt oversatt etter Lauren Edelmann's kommentar etter Selznick's død i 2010. Edelmann er dekan og professor i jus og sosiologi ved Berkely universitetet i California.

kan divergere ganske mye fra hvordan de samme begrepene kan oppfattes i et skip. Så var da kanskje ikke det rigide hierarkiet deres målgruppe heller. Når jeg likevel bruker dem, og da spesielt Selznick, så skyldes det selvfølgelig de sammenfallende momentene og at de egner seg til å belyse viktige sider ved lederskap også i et skip. Jeg vil her spesielt trekke fram distinksjonen mellom organisasjon og institusjon, og at lederskapet krever en forståelse av organisasjonens sosiale struktur og hvem som definerer foretakets oppgaver. Dersom en ikke relaterer lederskapet til kontekst på denne måten, kan en vanskelig kan si noe normativt om det også. Dessuten vil man stå i umiddelbar fare for å gjøre gale strategiske trekk:

"Manglene ved lederskap fremstår i et grelt lys når *organisasjonens* resultater og fortsatte eksistens forveksles med *institusjonell* fremgang". (Selznick 1997: 32)

En ikke helt ukjent problemstilling i organisatorisk og politisk planlegging, der det økonomiske i stor grad har kolonisert begrepet om bærekraftig utvikling. I spennet der *organisasjonen* med både skip og rederi kontrasteres med *institusjonene* skip og rederi, blir dette et interessant perspektiv. Et spenningsfelt med både sammenfallende og divergerende interesser. I hvilken organisatorisk sammenheng skal bærekraftig utvikling defineres? Kapteinsrollen og kapteinens lederskap mener jeg må ses med et slikt perspektiv, og det er med dette bakteppet kapteinens institusjonelle ansvar ligger. Han har et institusjonelt ansvar overfor skipsmannskapet, og organisatoriske forpliktelser overfor rederiet. I hvilken grad han innfrir disse, vil plassere han på ulike plasser i den hierarkiske modellen – PDT. Med andre ord så er dette av de mest sentrale trekkene ved kapteinsrollen.

3.6 Trivsel

Det psykososiale miljøet er nøye knyttet sammen med arbeidernes innsats og yteevne. Dermed har lederen en viktig oppgave i å skape og vedlikeholde et miljø hvor medarbeiderne trives. Både institusjonelt og organisatorisk. Med dette mener jeg at det ligger et etisk ansvar overfor den enkelte arbeider, og som et økonomisk ansvar i forhold til eierne. Men slike oppgaver kan vanskelig løses på bro, eller på sjefens kontor:

Skal beskrivelsen av en virksomhets psykososiale og kulturelle grunnlag få noen betydning, må den forankres "nedenfra", i det konkrete forholdet mellom arbeidstakerne og i den enkelte bedrifts egen historie og kultur, den må altså være tids- og stedsbestemt (Fløistad 2008: 403).

Vi ser her at Fløistad trekker inn kulturbegrepet i forhold til det psykososiale arbeidsmiljø. Også her ser en at det må forstås som en vedvarende prosess; kulturbygging må skapes og vedlikeholdes. Selv om mange kulturelementer er gitt i den historiske overlevering, påpeker Fløistad at nye

kulturelementer kan skapes. Dette mener han kan arte seg gjennom personlig utvikling av ansatte og ved nye samværsformer og ritualer (ibid). Slik kan interaksjonsritualer forstås som noe som kan påvirkes, og ikke bare noe som oppstår som et fenomen som sementerer atferdsmønstre og som sikrer maktdistanse.

Hva er det da som bør utgjøre forholdet mellom mennesker på en arbeidsplass? Fløystad mener at svaret langt på vei kan sies å være gode personlige relasjoner: "Å bli tatt imot og føle seg velkommen oppfatter jeg som det psykososiale feltets *hardware*" (2008: 404). Han framhever en utvikling av kulturkompetanse som helt nødvendig for å ta vare på arbeidsmiljøet og arbeidsplasser over tid. Det forutsetter at lederen går foran: "Her som ellers er det eksempelets makt som gjelder" (2008: 405).

Det er ifølge Forsth (2002) tre hovedskoler når det gjelder forholdet mellom profitt og etikk: En gruppe mener at god etikk også vil lønne seg økonomisk, en annen at etikk og butikk ikke henger sammen og den tredje som mener at det ikke er noen klar sammenheng. Imidlertid viste en stor norsk undersøkelse at hele 27% mente at effektiviteten på arbeidsplassen ble redusert som følge av mobbing, og tilsammen 20% hevdet at mobbing reduserte deres egen jobbtrivsel (Einarsen mfl. 2008: 251). Dette underbygges av Kile (jf. Pkt. 3.2.5), som i sin undersøkelse bare hadde én av sine informanter som mente å ha fått igjen sitt hele og fulle arbeidspotensiale etter å ha vært utsatt for vedvarende og psykososialt helsefarlige arbeidsforhold. Glød, initiativ, spontanitet, arbeidslyst og livsmot var ellers svekket hos de andre, også lenge etter at arbeidsforholdet hadde tatt slutt. Vi kan således si at psykisk mishandling, som mobbing, ikke bare reduserer effektiviteten, det er uten tvil et stort problem i norsk arbeidsliv. Det er liten grunn til å anta at problemet er mye mindre på norske skip, selv om mange har multinasjonale besetninger. Men det er potensielt farligere på et skip, da retrettmulighetene er færre.

Ledere kan åpenbart være destruktive med påfølgende ineffektivitet, men det vil være en avsporing å begrense effektivitet til et spørsmål om trivsel og lederes atferd. Men trivselen handler om etikk, og har en egenverdi. Det er gjennom relasjoner vi får realisert de muligheter som ligger i oss. Er relasjonene dårlige, tar ikke bare enkeltpersoner skade av det, men institusjoner og organisasjoner. Derfor har gode relasjoner med både helse og økonomi å gjøre. På et skip ligger det noen strukturelle, språklige og sosiomaterielle barrierer for å skape gode relasjoner. De barrierene ser først og fremst ut til å ramme lederne selv. Følgelig har lederskapet et potensiale til å berike dem som utøver det, og deres egen trivsel. Klokkt lederskap består da i blant annet å håndtere de nevnte barrierene.

3.7 Teoretisk oppsummering

Teorien i en avhandling anses gjerne for å være et redskap for å løfte fram mening. Hvor teorien presenteres betyr kanskje ikke så mye i så måte, men for meg har det vært viktig å ha et teoretisk utgangspunkt basert på en rekke antakelser og tidligere forskning, for å komme fram til mine forskningsspørsmål og metodevalg. Med det er ikke å si at det teoretiske har vært fiksert i utgangspunktet. Således er ikke dette en deduktiv studie. Snarere har det artet seg som en hermeneutisk prosess, der jeg har måttet gå mange runder og forandret på det teoretiske grunnlaget underveis. Men som et personlig verktøy har det hele tiden ligget der: Som et utgangspunkt for forskningsspørsmålene og senere i analysen av det empiriske materialet. Derfor falt det naturlig for meg å ha et eget teoretisk kapittel.

I dette kapitlet har jeg redegjort for en del sentrale begreper knyttet til lederskap i rigide hierarkier. Her har det fremkommet at lederskap ikke er begrenset av en formell posisjon, men at den formelle posisjonen betinger godt lederskap i en institusjonell prosess. Perspektiver på makt og etikk får frem betydningen av en legitimerende planlegging og ledelse, også i et rigid hierarki som skipet representerer. Kapteinens autoritet og legitime bruk av makt strekker seg dog langt, mye lenger enn i de fleste andre organisasjonsformer. Men teorien antyder at denne legitimiteten har noen klare grenser. Den er begrenset av de frivillige deltageres vilje til underordning. Den store maktdistansen på skip er i utgangspunktet legitimert gjennom en sjømanns-kultur, og med tanke på sikkerhet. Det er i alles interesse at skipet navigeres trygt på sin ferd, og at alle skipets funksjoner gjør det mulig. Da må kommandolinjene være intakte, og folk må gjøre jobben sin. Ingen er tjent med et havari. Men det sier ikke så mye om trivselen, og hvor velfungerende skipet er.

Skip representerer både en organisasjon og en institusjon. Her er Selznick's distinksjoner helt sentrale. På et skip lever mennesker sammen i lange perioder, fysisk adskilt fra land og fra samfunnet ellers. Sammen med kommandolinjene og den store vertikale maktdistansen blir enkelte elementer ved institusjonaliseringen spesiell. Jeg føler ikke at dette tydelig nok kommer frem ved Selznick's teori om institusjonalisering. Dessuten fungerer mange skip tilsynelatende godt, uten særlig grad av bevisst institusjonalisering. Her ser det ut til at interaksjonsritualteori kan komme med et nyttig bidrag. Sosiologen Dorte Østreng forankret sin undersøkelse på skip i interaksjonsritualteori, hovedsaklig i Collins. Collins mener at grupper representeres av symboler og at slike symboler vanligvis er rangert eller stratifisert, fordi noen grupper har mer makt enn andre (Østreng 2007: 71). Dermed opprettholder ritualene maktforskjeller, og at dette er naturlig og nødvendig. Sammen med de tre maktdimensjonene; posisjons-, standsmakt og hegemoni ser Østreng hvordan dette er vevd sammen i maktutøvelsen på skip.

På et skip vil ikke maktanalysen være tilstrekkelig uten å involvere kultur. Utover en generell sjømanns-kultur, er det meget viktig å se på den enkelte skips-kultur og hvordan denne ofte dannes av folk med vidt ulik etnisitet. Gradsforskjeller i kulturell assimilering og hvordan dette innvirker på skipets institusjonalisering står da sentralt. Her er Geert Hofstedes kulturteori av betydning, både for mange rederiers mannskapspolicy, og for denne avhandlingen. For noen kulturer går nok bedre sammen, enn andre. Men kanskje legges det for stor vekt på nasjonale forskjeller i denne teorien til å forklare hvorfor de fleste multinasjonale skip fungerer godt med de fleste kombinasjoner av etnisk opphav.

Samvær på skip arter seg veldig ulikt, alt etter skipstype, oppdrag, farvann og sammensetninger av mannskap. Det gjør det vanskeligere å si noe generelt om interaksjoner, ritualer og skips-kulturer. Maktforskjellene er i utgangspunktet ganske like, riktig nok, noe som også forankres i sjømanns-kulturen, men den opprettholdes kun dersom den har legitimitet hos de styrte. Mye tyder på at lederen raskt taper ansikt ved å ta dårlige avgjørelser, eller ved å vise dårlig lederskap. Dessuten må han stå til ansvar overfor rederiet for sine avgjørelser så snart skipet ankommer en havn. Begrepet om at "grasrota kan slå krøll på seg", er også gjeldende for skipsmannskaper, om enn på en litt annen skala. Det ser ut til at mønstre og ritualer lar seg bryte uten tilsynelatende store sosiale kostnader. Dette kan arte seg som et oppgjør fra matroser overfor rederiet, hvis de mener at kapteinen utøver destruktivt lederskap. Men det kan også være kommentarer i positiv eller negativ retning som går utenom den strukturen det legges opp til på et skip. Dette bryter tildels med Collins' teori. Ifølge ham skaper kombinasjonen av høy grad av autoritet og høy grad av sosial overvåking, en kultur basert på ufravikelig underordningsritualer (Østreng 2007: 64). Ritualene kan derfor være med på å (del)forklare opprettholdelsen av maktforskjeller, men ikke til å forklare bruddene på dem. Det ser det ut til at Selznick's organisasjons-sosiologiske teori, og Brunstads lederskapsteori langt på vei kan bidra til. Ingen gir en så god ledestjerne for lederskap som det Brunstad gjør. Dessverre blir det veldig idealistisk og teoretisk, så i det praktiske (sjømanns-) liv trengs andre teorier til grunn for en analyse.

Hver for seg ser det altså ut til at de enkelte teoriene ikke evner å forklare hvilket lederskap som fører til trivsel på et (multinasjonalt) skip. Derfor har den teoretiske forankringen i denne avhandlingen et eklektisk preg. De ulike teoriene supplerer hverandre for å forstå mange av de mekanismene som sørger for god sosial orden på et skip. Enda viktigere har det imidlertid vært å finne ut hvilke faktorer som kan skape trivsel, især for lederen av slike institusjoner. Dette forsøker jeg å fange opp med PDT-modellen.

Kapittel 4. Metodisk tilnærming

«Ingen lov eller forordning er mektigere enn forståelse»

Platon

Denne oppgaven sikter mot økt forståelse og innsikt i behovet for klokt lederskap i hierarkier der ulike kulturer møtes, hva en slik kompetanse innebærer og hvordan den kan oppnås. I forrige kapittel er det gitt en teoretisk tilnærming til problemstillingen. Gjennom en empirisk undersøkelse var jeg primært interessert i å finne ut hvordan norske kapteiner og senioroffiserer forholder seg til sitt verv som ledere og til medmennesker i en situasjon der de lever sammen med sine underordnede i lange perioder av gangen.

I dette kapittelet skal jeg presentere de metodiske valgene og vurderingene jeg har gjort underveis i studien. Jeg vil også begrunne utformingen av intervjuguiden og redegjøre for valg av informantene, forskningsetiske betraktninger, validitet og reliabilitet. Til slutt argumenterer jeg for hvordan analysen er gjennomført.

4.1 Forforståelse

Selv om jeg selv har vært på sjøen i Marinen og har jobbet sammen med skipskapteiner på land i flere år, er det først og fremst det jeg har lest av forskningsrapporter som har satt meg på sporet av de problemstillingene som jeg her til slutt endte opp med. Jeg har ikke selv seilt i handelsflåten, eller med skip som operer innen offshore. Men jeg har hele tiden hatt en følelse av at det må være store forskjeller i mellom skip, og i type ledelse til sjøs. Dette merket jeg meg i omgangen med sjøkapteiner på land, og noe som jeg fikk en dypere forståelse av gjennom foreliggende litteratur på området. Det teoretiske perspektivet som ble valgt, er således forbundet med min forforståelse av problematikken.

Aase og Fossåskaret (2007) hevder at det gir en bedre forståelse av prosessen i forskningsarbeidet om vi formulerer det slik at forskeren *produserer* data. Dermed er ikke data noe som blir samlet inn; data er noe som skapes. Det henger sammen med at data er observasjon som må begrepsfestes, altså en kategorisering som foretas av forskeren selv. I forklaringen av 'kategori' benytter Aase og Fossåskaret en metafor; "en beholder som vi kan plassere observasjoner i. Videre kan en si at vår kognitive bevissthet ser ut som en matrise bestående av uendelig mange slike beholdere" (2007: 112). En kategori er i følge Lakoff satt sammen av fire element: Konstituert i

henhold til et objekt, de fem biologiske sansene våre, mentale egenskaper og kultur (Aase og Fossåskaret 2007: 113). Til forskjell fra de tre første sidene ved kategorier, er kulturen variabel.

PDT – modellen som ble presentert i forrige kapittel består av tre kategorier. Og hver kategori er presentert med en metafor: Patriarken, diktatoren og tyrannen. Metaforene er benyttet for å beskrive ulike idealiserte lederstiler i organisasjoner med stor vertikal maktdistanse, og hva slags institusjon de er med på å skape. Ikke for å sette mine informanter i bås. Som med min kognitive bevissthet har jeg dermed laget en matrise, dog med langt færre beholdere. Der min kognitive bevissthet søker å skape orden i verden, søker jeg her å skape orden i en studie av lederatferd. Min begrepsfesting og kategorisering er utgangspunktet for første del i en hermenautisk prosess. Underveis må det søkes, tolkes og revurderes. Men når all informasjonen som er gitt skal tolkes, representerer jeg selv en kultur (forskeren) som ikke er helt lik den kulturen jeg undersøker (representert gjennom kapteiner). Her presses kanskje begrepet 'kultur', men i denne sammenhengen kan det likevel gi mening. Og her er min for forståelse et faremoment; det kan farge, eller stå i veien for å få fram ny, relevant informasjon.

Nå er det imidlertid respondentenes opplevelser og forståelse av situasjoner jeg er ute etter. Dermed skal jeg altså fortolke respondentenes fortolkninger av ulike situasjoner de har vært i. Dette omtales gjerne som en dobbelthermenautisk prosess. Katrine Fangen skriver:

Det å skape og gjenskape symbolsk kunnskap er en vesentlig del av alle menneskers liv. Når du skal studere den sosiale virkeligheten, må du forholde deg til at den allerede på forhånd er symbolsk strukturert (Schütz 1967a). Den har en indre logikk som ligger i de mytene og narrativene deltagerne bruker for å skape sin sosiale sammenheng (jf. Habermas 1984:107). En metodologisk følge av dette er at du som samfunnsviter, i motsetning til en naturviter, må fortolke en virkelighet som allerede er fortolket. Det er ut fra denne innsikten at Anthony Giddens (1976) har benyttet begrepet *dobbel hermenautikk* (2010:219).

Med dette sies det altså at vi ikke bare skal lese virkeligheten som en tekst med en mening som vi skal fortolke (som med mine transkriberte intervju), men at vi også skal lese en virkelighet som allerede er fortolket av de menneskene vi studerer. Det er dermed kapteinenes fortolkning og eventuelle metaforisering (som ofte ble brukt) som jeg skal forsøke å fortolke og omsette til et annet språk, og til en annen kontekst.

Innføringen av PDT - modellen kan lett oppfattes som en del av min for forståelse. En kan få inntrykk av at informantene skal presses inn i stiliserte former og kategorier. Jeg håper at redegjørelsen i forrige kapittel feier denne mistanken til side, men finner det likevel viktig å gå noe

dypere inn i den tematikken her. Nettopp på grunn av kategoriseringen som er presentert. Fangen påpeker at det både er forsvarlig og viktig å diskutere og analysere deltagerens egen metaforbruk. Men å utvikle egne metaforer for å billedliggjøre mønstre i egne observasjoner er mye vanskeligere og må utføres med langt større varsomhet. Videre skriver hun:

Det er ingenting som er så irriterende å lese som en forskningspublikasjon som strør om seg med dårlige sammenligninger og utvendige kategoriseringer. Metaforisering og kategorisering bør derfor aldri være et mål i seg selv, men heller noe du gjør hvis du virkelig føler at de nye sammenligningene og kategoriene dine sier noe viktig om materialet. Altfor ofte ender masterstudenter opp med å prøve å få dataene sine til å passe inn i de kategoriene de har "oppfunnet", for eksempel ved å dele informantene inn i tre stiliserte typer. [...] den teoretiske rammen du benytter til å tolke atferd ut fra, må på en eller annen måte være forbundet med referanserammen for deltagerens egne primære tolkninger (2010: 220).

Jeg har hatt dette avsnittet friskt i minne når jeg utviklet "min" modell. Det er tydelig at jeg har beveget meg inn på et minefelt ved å presentere tre stiliserte typer i PDT – modellen, men informantene skal altså ikke deles inn i dem. Men sider av deres lederskap, og sider av lederskap som fremkommer gjennom deres historier, samt enkelte eksempler fra media vil kunne plasseres i modellen. Høy eller lav oppgaveorientering og høy eller lav relasjonsorientering vil dermed gjennom modellen illustrere handlingens karakter. Det kan for eksempel være helt nødvendig at en kaptein i en situasjon har høy oppgaveorientering og lav relasjonsorientering, uten at det kan karakteriseres som tyrannisk lederatferd. En kritisk situasjon kan kreve den type handling. Men dersom en kaptein viser samme holdning i en sosial setting, er det langt verre. Det er imidlertid bare dersom dette blir et mønster at en kategorisering er betimelig. Derfor vil samme person ha et potensiale til å bevege seg i modellen. Jo mer en leder befinner seg innenfor en av kategoriene, jo mer vil han stå i fare for å få et "stempel" og bli kategorisert. Det er altså ikke min oppgave her, selv om mine informanter har kommet med historier som vitner om andre med slike egenskaper (gode eller dårlige). Modellen er altså ment kun for å illustrere hvor det gode eller det mindre gode lederskapet befinner seg i et rigid hierarki. Som nevnt er det ikke bare kategoriseringene som kan være utfordrende, men også mange begreper. Det er konteksten her som er spesiell.

Det er vanskelig å foreta en empirisk undersøkelse uten å vite noenlunde hva man skal søke etter. Deltakernes egne primære tolkninger har forskeren først tilgang til etter at informanter er valgt ut på basis av hva forskeren vil finne ut. Det er her den hermeneutiske prosessen kommer inn. Men det var det teoretiske grunnlaget og den kunnskapen jeg hadde på forhånd som lå til grunn for den intervjuguiden som ble laget.

Forforståelse har også med interesse å gjøre, noe som ikke nødvendigvis er en ulempe. Ikke minst når "the going gets tough", blir det lettere å stå i det og komme videre (Denscombe 2010). Dette kjenner jeg meg veldig godt igjen i; denne oppgaven hadde nesten blitt uoverkommelig dersom jeg ikke var engasjert i tematikken. Dersom en har interesse for det feltet det skal forskes i, så har en ofte litt kjennskap til feltet også. Denscombe påpeker at forskningen skal øke eller fornye den foreliggende kunnskap, noe som medfører at forskeren må ha oversikt og innsikt i feltet (2010: 13). En personlig interesse bidrar gjerne til det. Men kunnskapen blir samtidig farget av den, og man kan danne seg en egen oppfatning av tema. En må derfor være seg bevisst, og det må ikke stå i veien for at ens oppfatning kan bli utfordret, eller at en lukker for alternativer og kritikk (ibid: 14). Min erfaring innenfor feltet, som nevnt tidligere, er veldig forskjellig. Jeg føler derfor at jeg har gått forholdsvis åpent inn i undersøkelsen, til tross for den rammen som er satt.

Likevel har jeg hele tiden vært bevisst på min rolle i studien, og min egen forforståelse. Både i utformingen av spørsmålene i intervjuguiden, og passe på å ikke stille ledende oppfølgingsspørsmål. Mine informanter er som "folk flest", de er sammensatte. Det er altså gradsforskjeller og flytende grenser. I den grad det har blitt kategorisert (PDT), er det derfor av ideologisk art, og ikke på basis av mine informanter⁹. Når jeg har valgt å bruke PDT – modellen, er det altså for å illustrere hva som kjennetegner godt lederskap innen visse rammer. Og dette på basis av foreliggende teori og forskning, deltakernes egne primære tolkninger og min egen forforståelse. Jeg vil søke å være eksplisitt på dette i analysen av materialet. Likevel vil jeg si, som skipsforskeren Dorte Østreng: "[...] Likevel vil fortolkningene i avhandlingen være et resultat av mine perspektiver og mine erfaringer og måter å se verden på, og kan derfor til syvende og sist bare stå for min egen regning" (2007: 96).

4.2 Valg av metode

Det er som tidligere nevnt sparsommelig med forskning på handelsflåten som arbeidsplass, med mindre det er direkte knyttet til sikkerheten til sjøs, lover og regler. Av den forskningen som er foretatt er dessuten mye av den foreldet (f.eks. Nylehn 1975, Aamot 1974, Aubert & Arner 1962), fordi den har blitt gjennomført i en annen historisk kontekst. Dette var i en periode da norske skip hovedsaklig seilte med norske besetninger¹⁰. Av nyere forskning er det gjerne store, multinasjonale skip som er arenaen (Serck-Hanssen 1997, Østreng 2007). Dessuten er det her benyttet *deltakende*

9 Hvorvidt enkeltbeskrivelser passer inn i modellen, tas opp i analysen. Denne har imidlertid egne kategoriseringer og koder, som analytiske verktøy.

10 Med dette er ikke å si at denne forskningen er uinteressant. Tvert imot er det mye av denne forskningen som fortsatt er relevant for å forstå sosiale relasjoner på skip i dag. Dette skyldes grunnleggende trekk ved skip og skipenes funksjon, samt sterke tradisjoner for en bestemt skipskultur (Østreng 2007).

observasjon som metode. Det har derfor vært et poeng for meg å benytte et *semistrukturert livsverdenintervju* av flere grunner. Dette er en "planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet" (Kvale og Brinkmann, 2009:325). Det er altså intervjupersonens livsverden som kaptein og "medborger" på skipet jeg vil undersøke. Jeg vil søke å få fram en bredde i deres oppfatning av problemstillingen. Et kvalitativt dybdeintervju synes derfor passende. Dessuten vil det kunne frembringe andre perspektiv og gi grunnlag for en komparativ analyse i sammenheng med foreliggende studier som har basis i deltagende observasjon.

Som arena har det også vært et poeng for meg å ha en variasjon i type skip, i størrelse og utforming. Dette for å se om forskjellen i det sosiomaterielle kan ha betydning for lederstil og samvær. I min undersøkelse har jeg informanter som er på skip fra ca 3500 dødvekttonn (Dwt.) til ca 40000 tonn¹¹. De har veldig forskjellige oppgaver og ferdselsområde, og sist men ikke minst meget ulike besetninger i forhold til etnisk opphav og utdanning. Dette er bevisste valg fra min side, for blant annet å bidra til tidligere forskning med et annet teoretisk utgangspunkt, andre arenaer og til dels metode. Det siste fordi jeg primært er ute etter kapteinenes egne opplevelser av hverdagen ute til sjøs. Men viktigst har disse valgene vært for å finne forklaringer på det som en del av den foreliggende forskningen viser; nemlig at det er et utbredt fenomen med ensomhet og kjedsomhet blant senioroffiserene til sjøs (Østreng 2007, ILO 2004, Kahveci, Lane & Sampson 2002, Serck-Hanssen 1997). Da har det vært viktig med flere informanter som representerer ulike deler av handelsflåten. Jeg er også interessert i å se om det er en forbindelse mellom dette fenomenet og det lederskapet som utvises.

4.3 Utforming av intervjuguide og intervjuene

Om semistrukturert intervju skriver Kvale og Brinkmann at det verken er en åpen samtale, eller en lukket spørreskjemasamtale (2009:47). Intervjuguiden kan derfor fungere som en forankring og veileder gjennom samtalen. Dersom formålet er å få vite noe en ikke vet fra før, eller å gjennomføre en samtale som skal bidra til å åpne opp for nye spørsmål angående problemstillingen, er det viktig

¹¹ Det er ulike måter å beskrive størrelsen på et skip, som "bruttoregistertonn" og "dødvekttonn". Det ene beskriver størrelsen i volum, det andre skipets kapasitet. I dag er det vanlig å benytte seg av bruttotonn (BT), som er et mål for volumet av alle benyttede, innelukkede rom i et skip. Tonnasjebegrepet vil uansett si noe om størrelsen på skipet, så tallene jeg presenterer kan ses proporsjonalt. Altså at det største skipet i undersøkelsen (ca. 40000 tonn) er over 10 ganger større enn det minste (på ca 3500 tonn). Men tonnasjen øker ikke nødvendigvis proporsjonalt med lengden. Eksempelvis kan et RORO-skip på 20000 dwt være 200m langt, og et på 40000 dwt være 240m langt. I og med at tonnasjen defineres forskjellig, kan jo en referanse til "tonn" bli unøyaktig og feil, men det er av mindre betydning i denne sammenheng. Jeg referer til den tonnasjen som informanten opplyser om, og som gjerne benyttes på rederienes hjemmeside når det enkelte skip skal presenteres, nemlig dødvekttonn (Dwt.). Dette viser altså til skipets kapasitet, eller den totale vekten et skip kan bære av last, drivstoff, forsyninger, besetning og passasjerer. Jeg bruker altså bare det noe upresise "tonn" i fortsettelsen i denne avhandlingen.

ifølge Malterud å ikke gjøre intervjuguiden for detaljert eller følge den slavisk (2004:129). Min intervjuguide var nok ganske detaljert innenfor det jeg ville undersøke, men den ble ikke fulgt slavisk. Den fungerte mer som sjekkpunkter underveis, og som en sikkerhet dersom en informant skulle vise seg ordknapp. Malterud påpeker også at det i kvalitative studier verken er nødvendig eller ønskelig å standardisere intervjusituasjonen: "Tvert imot bør intervjuguiden som regel revideres underveis i feltarbeidet, etterhvert som forskeren lærer mer om hvor fokus bør konsentreres, og tilpasses møtet med den enkelte informant (ibid.) Dette kjenner jeg meg veldig godt igjen i. Det var et ønske å la informanten så langt det lot seg gjøre fortelle på egen hånd innenfor de enkelte tema som ble tatt opp. Det resulterte i at guiden flere ganger måtte justeres, og at ny og relevant informasjon fikk plass. En kan derfor si at guiden var eksplorerende. Mye arbeid over uker og måneder gjorde altså ikke guiden "vanntett" likevel. Men slike oppdagelser gjorde feltarbeidet bare mer interessant, selv om det krevde tilpasning og bevissthet om min egen rolle i situasjonen. Der og da ble det nødvendig å komme med oppfølgingsspørsmål som jeg ikke hadde tenkt ut på forhånd. Da var det en fordel med å ha fartstid på sjøen, slik at jeg var i stand til å gjøre dette. Vi kunne snakke på samme fagspråk og ha en gjensidig forståelse av kontekst, slik at disse uventede vendingene i intervjuet ikke skapte uorden eller var lite relevante. Faktisk var det nettopp da samtalen "fløt" som best. Dette understrekes av Kvale og Brinkmann, som skriver at det er viktig med kunnskap om intervjutemaet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål når intervjupersonen svarer (2009:99). Men desto viktigere blir det da å være bevisst sin egen rolle og den forforståelsen en har.

Blant de mer snakkesalige informantene artet intervjuet seg mer som en hyggelig samtale der mine spørsmål innledningsvis "satte de igang". Mange ganger svarte de på spørsmål gjennom samtalen som først kom senere i guiden. Derfor ble det viktig å passe på og ikke stille spørsmål som allerede var besvart gjennom samtalen tidligere. Det er et poeng å holde en fin flyt i samtalen, en krevende øvelse når et nytt spørsmål skulle stilles og informanten hadde vært innom flere av de kommende spørsmålene allerede. Disse intervjuene hadde en tendens til å bli veldig lange, gjerne mellom to og tre timer. Men vi pratet om noe vi hadde en felles interesse av, så det var både givende og hyggelige erfaringer. Alt som ble sagt her hadde ikke like høy informasjonsverdi, men jeg lot det gå, for å holde den gode flyten i dialogen. Så fikk det heller bli en større ryddejobb i ettertid. For ved å la informanten snakke ut, selv om det kan bidra til mye unødvendig informasjon, så vet en aldri når det plutselig kan komme ny og uventet informasjon av betydning. Dette underbygges av Ryen når hun påpeker at "faste opplegg blinder forskeren" (2002:97). Man står i fare for å ikke fange opp eller misforstår fenomener som er viktige for respondenten, dersom det blir for mye

struktur, fortsetter hun. Og videre: "En fast struktur kan bidra ikke bare til å låse interaksjonen for mye, men også til at man blir mindre oppmerksom ved at intervjuet tenderer mot å bli en relativt mekanisk interaksjon" (ibid.).

To av intervjuene hadde nok et slikt preg, og det så en stund ut til at jeg ikke fikk så mye ut av situasjonen. Disse informantene var ikke like snakkesalige, slik at jeg i større grad ble nødt til å lede intervjuet. De aktuelle intervjuene fikk dermed en karakter av å være mer formelle. Da var guiden enkel å følge, men jeg satt igjen med en følelse av selv å farge samtalen for mye. Guiden var imidlertid utstyrt med et verktøy for å imøtekomme slike situasjoner. Ved de viktigste spørsmålene var det satt i parentes utfyllende nøkkelord som kunne få informanten lettere til å fortelle mer om de enkelte temaene (for å sette informanten på sporet av noe). Her ble det også benyttet to illustrerende vignetter, for at informanten kunne sette seg inn i en situasjon han kunne kjenne seg igjen i og kommentere. Om vignettmetoden skriver Bråten:

Vignettmetoden er en datainnsamlingsmetode som befinner seg i grenselandet mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Den kan benyttes i spørreskjemaer, og den kan benyttes i kvalitative intervjuer. Det er en særlig fruktbar datainnsamlingsmetode når ønskemålet er å få tilgang til informantenes handlingsvalg og normative ståsted (Bråten 2008:21).

Vignettene viste seg faktisk å være meget fruktbare i disse tilfellene. De vekte assosiasjoner, og fikk således informanten til å fortelle langt mer enn det som vignetten la opp til. Dermed fungerte de som et middel for å få oss ut av noe som tegnet til å bli for strukturert, og noe vekk fra guiden. Dessuten fikk de fram informasjon om kapteinens holdninger og oppfatninger om ulike kulturers reaksjonsmønster i kritiske situasjoner, samt kapteinens forventninger til sitt mannskap utover det vignetten eksemplifiserte. Jeg brukte også vignettene ved et par andre tilfeller med samme hensikt, selv om dette var informanter som hadde egne historier å fortelle.

De to vignettene jeg brukte, handlet i korthet om krisesituasjoner og om hvilke forventninger kapteinen hadde til de som var involvert i dem. Det var ikke veldig alvorlige episoder, men de krevde umiddelbar handling. Den første handlet om en pøs (bøtte) med brannfarlig avfall som hadde tatt fyr, og det var fare for at brannen skulle spre seg. Den andre handlet om en livbåt der sikringsstroppene hadde løsnet i dårlig vær, og som gjorde at den (livbåten) sto i fare for å få skader, i verste fall bli ødelagt eller ramle av. Det var gode tilbakemeldinger på relevansen i de konstruerte episodene, og de fikk fram ny informasjon som gjenspeilte både forventninger og holdninger til besetninger med ulik etnisitet.

Feltarbeidet foregikk på veldig forskjellige steder: På rederikontor, på Thon hotell i Ålesund,

i møterom på bibliotek og hjemme hos informantene. Jeg reiste derfor rundt på Sunnmøre under feltarbeidet. Settingen var alltid hyggelig, og mitt inntrykk er at informantene også syntes at dette var interessant og viktig. Ikke minst i de tilfellene der de fikk fortelle om noe som de opplevde som litt vanskelig, eller utfordrende. Selve intervjuguiden er inndelt i syv deler. I den første delen blir informanten orientert om prosjektet, om anonymisering og informert samtykke. Det er i den andre delen at intervjuet egentlig starter. Her søker jeg bakgrunnsinformasjon om kapteinen, især det som har med jobben hans i dag å gjøre. I del 3 tas opp arbeidsmiljø og fritidsmiljø ombord. Spørsmålene blir nå litt mer spesifikke, og setter litt større krav til aktørenes bevissthet om egen arbeidsplass. Det er først i del 4, med temaene lederskap og sjømannskap, at kapteinen må reflektere over egne handlinger og relasjoner. På dette punktet har gjerne samtalen kommet i godt driv. Denne delen krevde typisk at informanten måtte få tid til å tenke over spørsmålene. Slike refleksjoner er ikke noe som det tenkes over i det daglige. I flere tilfeller fikk disse spørsmålene utfyllende kommentarer senere i intervjuet, eller ble belyst mer indirekte gjennom samtalen senere. Det gjelder for såvidt for det neste punktet (5) også, om hvilke forventninger kapteinen har til sine relasjoner ombord. Denne delen utgjorde sammen med del 4 det Ryen omtaler som hovedfasen i intervjuet (2002:102), helt klart de mest krevende. Men det var her, og helt avslutningsvis det skulle vise seg at det kom fram mest verdifull informasjon. Ryen skriver at man må prøve å få denne fasen til å vedvare når den fungerer, noe en kan gjøre gjennom oppfølgingsspørsmål eller andre teknikker (ibid.). Samtidig påpeker hun at intervjueren skal holde en lav profil, slik at respondenten får fortelle sin egen historie på sin egen måte.

Den sjette delen tar for seg ulike skipsbesetninger med tanke på etnisitet. Det var i denne delen jeg måtte avvike mest fra guiden. Det skyldes den enkle grunn at noen av kapteinene hadde norsk/ skandinavisk mannskap. Noen kunne ha andre aktører (eksterne) ombord fra andre nasjoner, men det var den stabile marine-delen som var gjenstand for undersøkelsen. Dette var likevel ikke uten betydning for besetningen forøvrig. Store variasjoner i skipstype, mannskap og tidligere erfaring gjorde derfor at spørsmålene her måtte omformuleres eller erstattes. Den siste delen er en oppsamlingspost med den intetsigende tittelen "Eventuelt". Innholdsmessig var den imidlertid meget viktig. Her er spørsmålene mer personlige i det at de tar for seg trivselen til den enkelte informant, og hva som eventuelt kan gjøres for å bedre trivselen på et skip.

4.4 Informantene

I og med at mye av den foreliggende samfunnsforskningen har foregått på store skip, var det et poeng for meg at jeg fikk tak i senioroffiserer også fra små skip. Dette for å se om størrelsen og type skip hadde en betydning for kapteinens eller overstyrmannens lederskap. Den marine delen av et skip har tre departement, eller avdelinger: Dekk, maskin og bysse. Selv om alle departementene har egne ledere, er det kapteinen som har det overordnede personalansvaret. Det er derfor disse som primært er min målgruppe. En av informantene er imidlertid overstyrmann, en annen er statslos. I undersøkelsen er det representanter fra tankskip, roro-skip og forskjellige offshorefartøy. Tilsammen 7 informanter. Ryen påpeker at det ofte er umulig å fastsette antall respondenter i startfasen (2002:92). Videre at respondentene ikke får samme status. I min studie har for eksempel statslosen ikke samme status som offshore-kapteinen.

Det er innholdet som må bestemme metningspunktet i en undersøkelse, og ikke antall intervju (Ryen 2002:93). En logisk konsekvens av dette er da at de mer sammensatte problemstillingene trenger flere intervju. Jeg ser på min problemstilling som relativt sammensatt, fordi den kopler arbeid og fritid i lange perioder. Når jeg allikevel har såpass få informanter skyldes det ikke at jeg mener å ha nådd et metningspunkt i den forstand at studien har gitt meg alle svar og at informantene etterhvert har gitt meg samme og bekreftende svar på alt. Men kombinasjonen av at svarene ikke lenger kastet nytt lys over problemstillingen og at det meldte seg flere nye momenter i forhold til tidligere forskning gjorde den både interessant og "mettet nok". De nye momentene fikk dessuten støtte av flere informanter, slik at også disse ble belyst fra flere vinkler.

Alle mine informanter har bred maritim erfaring, noe som langt på vei kreves av en kaptein. De har alle vært på sjøen i hele sin yrkeskarriere og snittalderen er relativt høy, i overkant av 50 år. Det er også, karakteristisk nok, den yngste som heller ikke kaptein, men overstyrmann. Ikke bare har de fersk informasjon, men de kan også trekke paralleller til andre skip, eller fortelle om ting som arter seg på en annen måte på andre skip i tid og rom.

Det strategiske utvalget av informanter ga meg et utgangspunkt for hvor jeg skulle begynne å lete etter informantene. Men i starten skulle det vise seg ganske vanskelig å få tak i dem. Aktuelle rederier ble kontaktet på e-post og pr. telefon, der de aller fleste viste tilsynelatende stor interesse for prosjektet. Potensielle informanter skulle det ikke mangle på, men de lot vente på seg. Noen var ute på sjøen, andre bodde såpass langt unna, at det ville bety for mye reising i feltarbeidet. Gjennom noen få kontakter begynte imidlertid "snøballen å rulle", slik at jeg skulle få mer enn nok informanter til å kunne gjennomføre prosjektet. Dette omtales også som "snøballmetoden": "Her

rekrutteres informanter ved å forhøre seg om hvilke personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen" (Johannessen mfl. 2004:105). Dette fungerte utmerket, fordi jeg kom i direkte kontakt med dem jeg ville intervju. Jeg vil nedenfor kort introdusere de aktuelle informantene. Hver av mine informanter har fått et eget nummer, slik at de i analysen kan sammenliknes.

K1 er statslos. Han har meget lang fartstid og har gått alle gradene; dekksgutt, jungmann, lettmatros, matros, båtsmann, og senere som styrmann og overstyrmann. Sistnevnte etter å ha tatt videre utdannelse på navigasjonsskole og skipperskolen. Har fartstid fra Fiskefartøy, Hurtigruta, kontainerbåter og RORO. Har vært statslos siden loseksamen på syttitallet. Sitter også i en loskomite i Kystverket som blant annet intervjuer senioroffiserer som ønsker seg over i losyrket. Dette i kombinasjon med losyrket gjør at han har møtt veldig mange kapteiner, både på bro og i intervjusituasjoner.

K2 er kaptein på et forholdsvis stort RORO-skip. Det er over 250 meter langt og ruver 50 meter over vannoverflaten. Besetningen er fra India, Filippinene og Norge. K2 har vært på sjøen siden tidlig på syttitallet, da han startet på dekk som lettmatros. Etter fem år på sjøen gikk han på styrmannsskole, og gikk så gradene oppover. Han har seilt på "alle verdens hav", med veldig forskjellige mannskaps sammensetninger; med blant annet kinesere, indere, engelskmenn, filippinere og skandinaver. Han har erfaring fra små stykkgodsbåter på 7-8000 tonn og linjebåter på en 15000 tonn til en supertanker på 230 000 tonn. Og mye i mellom, som cruise og bulk, men har ikke vært i offshore.

K3 er overstyrmann på et offshorefartøy som for tiden seiler i helt andre farvann enn våre. Når jeg både her og senere bruker det noe generelle begrepet 'offshore-fartøy', kan det være fartøy av typen PSV, AHTS, CSV, DSV, SSSV, SSCV eller RLWI. Det er av mindre betydning å avsløre hvilken type det er, noe som bare vil snevre inn antall mulige respondenter. Han begynte på sjøen på åttitallet, med fartstid fra fiskebåter, småtank, tank, bøyelaster og supply. Mest på NOR-registrerte skip, men erfaring innen supply har vært på NIS-registrerte fartøy med multinasjonalt mannskap. Dette er en erfaring som er helt motsatt til enkelte av respondentene under. I likhet med K2 er det en besetning bestående av indere, filippinere og nordmenn. Men arenaen er veldig annerledes, da dette er et lite skip.

K4 er kaptein på offshorefartøy. Han representerer det minste skipet i undersøkelsen med færrest ombord, og der topp 3 (Skipper, overstyrmann og maskinsjef) er norske, resten ukrainere. Det innebærer at både styrmenn og matroser er ukrainere. Båten seilte på det tidspunktet i helt andre

farvann enn våres. En del oppdrag var imidlertid i nordsjøen. Rederiet flagget om båten mellom NOR og NIS, alt etter hvor de opererte. Dette medførte også utskiftninger i mannskap. Han også startet som lettmatros før han tok skipperutdannelse. Han påpekte at en før var nødt til å ha 36 måneders fartstid for å komme inn på navigatørskole, i motsetning til i dag. K4 har erfaring fra små fraktefartøy til store cruiseskip.

K5 Er kaptein på et mindre tankskip på ca 10000 tonn (Stor båt, men tross alt liten til tank å være). Han begynte sin sjømannskarriere på syttitallet. Har siden seilt for flere rederi på både tank, stykkgodsbåter og RORO. Første gang han kom i kontakt med utenlandsk mannskap var på begynnelse av åttitallet, og da med filippinere. Det var på et relativt stort fartøy (38000 tonn). Han har hovedsaklig erfaring med latviske og filippinske mannskaper, foruten norske. Han har imidlertid en interessant erfaring med hvordan disse mannskapene er satt sammen. På et skip han var på, så var det norsk kaptein, en norsk matros (pumpemann), filippinske matroser, en filippinsk junioroffiser og latviske senioroffiserer. Altså tre nasjonaliteter mikset i ulike hierarkiske lag. Det er vanlig med ulike mikser av nasjonaliteter på et skip, men i min undersøkelse er denne miksen spesiell, fordi samme nasjonaliteter (og ulike) er både på bro og på dekk.

K6 er kaptein på offshore-fartøy. Skipet er cirka 120 meter langt, og kan ha bortimot 100 mann ombord på det meste. Det er NOR-registrert, men har likevel folk ombord fra ulike verdensdeler som ikke er en del av det faste mannskapet. K6 begynte å seile på syttitallet, og har hele sin karriere til sjøs. Etter noen år på fiskebåt gikk han styrmannskolen og fortsatte som styrmann. Har forøvrig fartstid på store gasstankere og i offshore-fart. Han har bred erfaring fra offshore sektoren siden tidlig på 1990-tallet da det var trange tider i offshore.

K7 er også kaptein på et offshore-fartøy. Dette fartøyet har omtrent samme størrelse og kapasitet som det K6 er på. Det opererer for tiden i nordsjøen og er NOR-registrert, men også her er det mange ulike nasjonaliteter ombord. Marine-delen her er også norsk og utgjør 26 personer. Resten er i ulike departement og fra ulike nasjonaliteter i tillegg til Norge. K7 begynte sin karriere på fiskebåt, som med så mange av sjøoffiserene. Etter at den tidens obligatoriske 3 år med fartstid var opptjent, startet han på styrmannskole. Etter dette har han kun vært på ulike offshore-båter, men under flere ulike flagg. Har erfaring i å jobbe med folk fra mange ulike nasjonaliteter, og den lengste erfaringen blant respondentene med med ulike besetninger i små skip.

4.5 Forskningsetiske betraktninger

Med referanse til Richards og Schwartz lister Malterud opp fire former for risiko eller belastning som deltakerne kan utsettes for gjennom en kvalitativ studie: Psykisk uro, misbruk, fordreining eller gjenkjennelse (2004: 199). Slike etiske betraktninger er det viktig å reflektere over underveis i en undersøkelse, og ikke minst i det påfølgende arbeidet. Som det kom fram i punkt 4.2 og 4.3, så var det viktig for meg å etablere en god og trygg dialog med informantene. Før selve intervjuingen startet, informerte jeg om at respondentene ville bli anonymiserte. Heller ikke at skip eller rederi ville bli gjengitt ved navn, eller beskrevet i en grad som gjorde at det spesifikke rederiet, skipet eller informant ville bli gjenkjent¹². Jeg gir riktignok en del opplysninger om den enkelte informant, og det enkelte skip, men dette er informasjon som finnes både blant andre tilsvarende skip og dets besetninger i ulike konstellasjoner. Dette er altså ikke informasjon som kan spores til en bestemt person, og som bør være med for å vise et mangfold og som vil være av betydning for den kommende analysen. Deretter sørget jeg for den enkeltes informerte samtykke, og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen.

Det har vært flere utfordringer i tilknytning til de forskningsetiske aspektene. I forhold til anonymitet og konfidensialitet, så er det for det første ikke oppgitt skipets navn. Det har likevel vært av betydning for analysen å si noe om skipets størrelse og struktur. Den enkelte respondent blir omtalt med nummer som i presentasjonen over, eller med en mer overflatisk betegnelse som 'senioroffiser', 'kaptein' eller 'informant'. Da hver og en informant er blitt presentert som over, øker selvfølgelig faren for gjenkjennelse. I og med at det er så mange fellestrekk med andre senioroffiserer til sjøs, anser jeg imidlertid denne faren som minimal. Dessuten er det svært lite av denne studien som inneholder informasjon av mer privat eller sensitiv art. Likevel vil jeg holde senere referanser på et så generelt nivå som mulig.

Det melder seg også noen etiske utfordringer i fortolkningen av datamaterialet. Dette er basert på respondentenes opplevelser og egne fortolkninger av eget skip og besetning på den ene siden, og eget lederskap på den andre. Noen av spørsmålene er av en slik art at det gjennom spørsmålet indirekte søkes etter å finne ut om personens lederskap. Dermed blir min fortolkning tillagt større vekt, noe som øker faren for feiltolkning. Dette fordi jeg selv ikke har vært i situasjonen, og fordi det er en fare for å tillegge respondenten andre meninger enn han selv opplever at han har. Dessuten at informasjonen blir tatt ut av sin sammenheng, og misforstått eller feiltolket. De stedene i intervjuet jeg har vært usikker, har jeg derfor kommet med oppfølgingsspørsmål for å

¹² Det er gitt noe mer informasjon om losen, som i større grad snevrer inn mulige kandidater. Men dette er gjort med informantens samtykke.

avklare hva han mener. Jeg har også utelatt fra analysen de stedene i transkriberingen hvor jeg ikke har fått med alt det respondenten sier (pga dårlig lyd kvalitet) eller der jeg er i tvil om hva som blir sagt. I den grad jeg føler at jeg har vært usikker på et resonnement, og ikke har klart å avklare dette med respondenten, så utelates også dette fra analysen.

4.6 Validitet og reliabilitet

Når en skal reflektere over kvaliteten på kvalitative data, brukes gjerne begrepene 'validitet' og 'reliabilitet'. To tradisjonelle positivistiske kvalitetskriterier som har møtt sterk kritikk fra forskere med konstruktivistiske tilnærminger innen empirisk forskning (Ryen 2002: 176). Nå skal ikke jeg ta positivismedebatten videre her, men må nok erkjenne at jeg selv har en mer konstruktivistisk tilnærming til min egen studie¹³. Det skyldes ikke minst de kategoriseringene og den forforståelsen som det allerede er redegjort for. Ikke minst den betydningen jeg legger i kultur og institusjonalisering ombord på skipene. Dermed er det skissert en del betingelser for den kunnskap og innsikt jeg mener å ha fremskaffet. Likevel vil jeg ikke karakterisere studien som idiografisk, fordi studien omfatter flere ulike vinklinger om det samme fenomenet. De forskjellige oppfatningene omkring eget og andres lederskap forteller noe om fenomenet som andre kan ha nytte av, og bør ikke begrenses til det enkelte tilfelle. Jeg har likevel ingen intensjoner om å generalisere mine funn, selv om de sier noe om den virkeligheten som mange offiserer til sjøs opplever i dag.

Kvale og Brinkmann argumenterer for at et valid argument er "et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument" (2009: 250). Helt sentralt er det da at en måler det en skal måle, slik at de gode argumentene er treffsikre i forhold til problemstillingen. Det er ikke dermed sagt at en vet hvilke konkrete momenter dette nødvendigvis innebærer. Jeg ble for eksempel under et intervju overrasket over betydningen av hva teknologisk utvikling har hatt for den sosiale utviklingen til sjøs. Det er fordi at disse momentene ikke på samme måte er dekket av tidligere forskning, og fordi jeg ikke har hatt tilstrekkelig kunnskap fra før om hva som er i ferd med å skje på området. Dette var informasjon som kom fram som følge av oppfølgingsspørsmål under samtalen. Dermed så oppstod et element som viste seg meget viktig for problemstillingen. Slik kan en si at det var informanten som hjalp meg med å måle noe som jeg ikke i tilstrekkelig grad var forberedt på å måle. Likevel passet det godt inn i det puslespillet som jeg på forhånd kun hadde skissert rammen omkring. Mange vil karakterisere dette som et funn. Selv om det ikke blir gitt svar på et forhåndsdefinert spørsmål, blir problemstillingen belyst fra en annen vinkel. Derfor er

¹³ Konstruktivistisk i den forstand at jeg har satt avgrensninger og kategoriseringer, ikke fordi jeg underkjenner validitet og reliabilitet. Jeg mener at positivistene etterlatte seg et vitenskaplig krav til etterrettelighet og ryddighet, der en skal søke sannhet og formidling av denne uten forvrengning etter beste evne. Poenget er vel snarere å få frem hva en legger i sannhet, og for hvem.

validiteten likevel god. Et valid funn betyr således ikke at forskeren nødvendigvis på forhånd vet eksakt hvor funnet skal gjøres. Derimot skal forskeren "overveie validiteten av hva hun egentlig har funnet ut noe om, og hvilken overførbarhet disse funnene har ut over den sammenheng der studien er gjennomført" (Malterud 2004: 24).

Selv om både validitet og reliabilitet er kontroversielle fenomener innen kvalitativ forskning (Ryen 2002: 176), blir ikke diskusjonen om dem i en studie av mindre verdi. Dersom en oversetter ordene med de mer hverdagslige "gyldighet" og "pålitelighet" (se f.eks. Fangen 2010: 237, Malterud 2004: 178, Kvale & Brinkmann 2009) vil en raskt forstå betydningen av dem dersom en studie skal ha en vitenskapelig verdi. Malterud påpeker at en sjelden kan svare ja eller nei på spørsmålet om det vi har funnet er sant (2004: 24). Viktigere mener hun at det er å ta stilling til hva det er sant om, hva metoden og materialet gir anledning til å si noe om, og hvilken rekkevidde og overførbarhet resultatene har. Selv om feltet der kunnskapen er innhentet setter slike, naturlige begrensninger, er det gledelig dersom flere kan dra nytte av kunnskapen. Jeg kan lett se for meg at andre organisasjonsformer enn skip og rederier, kan ha interesse av denne studien.

Hvordan skal det så fremkomme at validiteten er ivaretatt i en studie, at informasjonen er gyldig? Kvale og Brinkmann mener at kvalitativ forskning kan vurderes gjennom vekt på kvaliteten i håndverket, eller forskerens håndverksmessige dyktighet og troverdighet (2009: 253). Det handler altså ikke bare om metode, men om forskerens moralske integritet og det de kaller 'praktisk klokskap'. Her nærmer de seg den fremste og viktigste dyden blant de fire klassiske dydene; klokskap, rettferdighet, selvbesinnelse og mot. Om klokskap skriver Brunstad: "Klokskapen er ikke-instrumentell i sin karakter. Den kjenner reglene og kan det håndverksmessige, men er samtidig åpen for det uventede" (2009: 77). Noe av det samme jeg søker hos mine informanter, og som er spesielt fremtredende hos den "patriarkalske" leder, bør jeg altså etterstrebe selv som forsker. De regelstyrte og håndverksmessige sidene ved profesjonsutøvelse har i gresk filosofi et eget begrep, nemlig 'techne'. Den amerikanske filosofen Martha Nussbaum antyder med utgangspunkt i aristotelisk tenkning fire ulike aspekter ved begrepet techne (ibid.: 78f):

1. Techne er en type kunnskap som har et universelt preg.
2. Det universelle ved kunnskapen gjør den lærbar overalt.
3. Teknisk kunnskap vil gjennom erfaring og eksperimentering gjøre at en oppnår høyere grad av sikkerhet og presisjon når det gjelder å forstå et fenomen.
4. Dess mer presis kunnskap en har om et fenomen, dess bedre vil en kunne forutsi konsekvenser av valg som gjøres.

Når Kvale og Brinkmann diskuterer håndverksmessig kvalitet og praktisk klokskap, får jeg assosiasjoner til de greske begrepene 'phronesis' og 'techne'. Dette er komplekse begreper det er skrevet mange avhandlinger om, men for å avgrense det til denne konteksten, nøyer jeg meg med å si følgende: Kvale og Brinkmann oppfordrer til 'phronesis' i kvalitativ forskning. Denne praktiske klokskapen forener det håndverksmessige som er bygd på regler og prosedyrer, det intuitive og nyskapende. Siden det håndverksmessige innebærer 'techne', er det noe som må læres. I en masteroppgave vil validiteten på studien derfor vise i hvilken grad studenten har lært håndverket. Validiteten hører derfor ikke til en spesiell undersøkelsesfase, men gjennomsyrrer hele forskningsprosessen (Kvale og Brinkmann 2009: 253).

Med et komparativt moment i tankene har det som tidligere nevnt vært et poeng for meg å benytte ikke bare en annen metode, men også ulike arenaer. Det har derfor vært viktig at noen av skipene har vært små, og med et mannskap med annen etnisitet enn filippinsk. Men det gir ikke automatisk høy validitet i en komparativ sammenheng å benytte ulike arenaer, og andre metoder. En annen svakhet med å bruke kun intervju, er at ingen enkelt sjømann har oversikten over alle mulige aspekt over skipets sosiale struktur. Til det er det for mange innbyrdes kulturelle ulikheter og for mange rigide strukturelle barrierer. Jeg er derfor meget nøye med hva som sammenliknes, slik at det ikke blir på urimelig basis. På grunn av dette vil sammenlikningene finne sted på mer nøytrale felt, som skipenes beskaffenhet, teknologisk utvikling og oppdragenes betydning. Jeg mener at slike komparative moment er helt nødvendig for å beskrive endringer i kapteinsrollen og i sosiale mønstre til sjøs. Hva det søkes etter og hvordan det avgrenses blir derfor av største betydning for validiteten av undersøkelsen. Jeg håper dette kommer fram i tilstrekkelig grad til at leseren får tillit til det håndverket som her presenteres.

Reliabilitet handler altså om pålitelighet. Om reliabilitet skriver Denscombe:

Reliability relates to the methods of data collection and the concern that they should be consistent and not distort the findings. Generally it entails an evaluation of the *methods* and techniques used to collect the data. It refers to the ability of a research process to provide results that do not vary from occasion to occasion and that do not vary according to the particular persons undertaking the research (2010: 144).

Dermed ser det ut til at noe av spørsmålet om reliabilitet allerede er behandlet i det ovenstående. Reliabilitet henger nært sammen med validitet i det at de begge søker å beskrive hvordan kvalitative arbeider skal testes og vurderes. I forhold til konsistens, ser det her ut til at Denscombe refererer til metoden og teknikkene forskeren bruker i produksjonen av data. At funn ikke forvrenges og settes ut av kontekst. Igjen appelleres det til forskerens moral. Mennesker er paradoksale vesener, og det

at en informant kommer med tilsynelatende kontradiksjoner (indre motstridende resonnement) eller motstridende informasjon sammenliknet med en annen informant, skal altså ikke gå ut over undersøkelsens konsistens. Det er i forskerens produksjon og tolkning av data at det settes krav til konsistens.

Men hvordan kan en utenforstående vurdere reliabiliteten av mine funn? Fangen hevder her, riktignok i forhold til feltnotater, at den viktigste vurderingen her må bli din egen selvkritiske vurdering av om du fikk med deg det viktigste, og om det du har skrevet, er en god nok beskrivelse av det som skjedde (2010: 253). En del av det forskningsmessige håndverket ligger da kanskje i å innvie leseren i konteksten som et sitat fra respondenten er hentet fra. I tillegg være eksplisitt kritisk til egen fortolkning av sitatet. På denne måten kan leseren selv lettere vurdere min tolkning av resonnementet, og tillit oppnås som følge av åpenhet i størst mulig grad. En kvalitativ studie vil uansett stå og falle på forskerens integritet. Da blir det hans eller hennes oppgave å overføre sin forskningsmessige autoritet over til tekstens autoritet. Og tekstens autoritet står og faller på leserens tillit.

4.7 Analysen

Utgangspunktet i dette prosjektet er å studere hvordan lederskapet i et rigid hierarki kan påvirke trivselen. En viktig ambisjon med analysen er dermed å drøfte hvordan senioroffiserene ser på sin egen mulighet til å påvirke en gjennomregulert institusjon til fordel for eget (og andres) arbeidsmiljø. I og med at skipenes utforming, mannskapenes sammensetning og type oppdrag er så forskjellig, finner jeg det mest hensiktsmessig med en fenomenologisk tilnærming. Men likhetene er også mange, slik som med den store maktdistansen, typiske roller og det faktum at de er ute på havet i lange perioder under noenlunde samme regler. Men dersom spørsmålsstillingen skal være konsistent og logisk, kan vi ikke spørre etter motsigelser som variasjonsbredde og fellestrekk samtidig (Malterud 2004: 94). Derfor vil den fenomenologiske analysen prege det neste kapittelet, med sammenfatninger av mulige betydninger. På grunnlag av dette vil det i analysen også gis rom for en forklarende tilnærming. Fellestrekene blir belyst i foregående kapitler, noe jeg også kommer tilbake til på en noe mer nyanserende måte i senere kapitler.

Innenfor en mer generell ramme omkring lederskap til sjøs, er det altså variasjonsbredde og nyanser som først og fremst tas opp i analysen. I tillegg til det omfattende datamaterialet fant jeg derfor ut at Giorgi sin fenomenologiske analyse passet godt til min studie. Formålet med denne analyseformen er å utvikle kunnskap om informantens erfaringer og livsverden innen et bestemt felt

(Malterud 2004: 99)¹⁴. Malterud påpeker at den er godt egnet for deskriptiv tverrgående analyse av fenomener som beskrives i et materiale fra mange ulike informanter, og for utvikling av nye beskrivelser og begreper. Giorgi anbefaler at denne metoden gjennomføres i fire trinn: (1) å få et helhetsinntrykk, (2) å identifisere meningsbærende enheter, (3) å abstrahere innholdet i de enkelte meningsbærende enhetene, og (4) å sammenfatte betydningen av dette. Malterud skriver videre at disse fire trinnene utgjør hovedstrukturen i den metodologi som representeres av analysemetoden systematisk tekstkondensering (2004: 100). Dette setter jeg altså inn i den strukturen som intervjuguiden representerer.

Kvale og Brinkmann hevder at en må tenke over hvordan intervjuene skal analyseres før de utføres (2009: 197ff). Malterud er tilsynelatende enig i dette: "Forskeren skal identifisere sin analysestrategi og sitt fokus", men: "Dette gjør vi sjelden på forhånd, men som regel underveis mens vi erkjenner hvordan vårt fokus skjerper seg" (2004: 95). Her forstår jeg det slik at det ligger en forskjell i "å tenke over" og "identifisere". På mange måter startet analyseprosessen allerede i starten av dette prosjektet, men identifiseringen av analysestrategi i forhold til intervjuene var ikke noe jeg hadde en klarhet i før intervjuingen startet. Imidlertid er intervjuguiden utformet i syv ulike deler, der seks av dem er myntet på en analyse. I prosessen utkrystalliserte det seg hva som var viktig, og hva som var av mindre betydning for problemstillingen. Dermed ble spørsmålene i guiden trukket nærmere forskningsspørsmålene etterhvert.

Jeg transkriberte intervjuene fortløpende underveis. I og med at intervjuingen måtte tilpasses kapteiner som blant annet var i lengre perioder til sjøs, fikk jeg god tid til å gå igjennom hvert enkelt intervju og transkribert ferdig før neste intervju ble aktuelt. Jeg gikk dermed svært nøye igjennom hvert enkelt intervju. Dette resulterte i at jeg gradvis forbedret (les: effektiviserte) intervjuene. Ryen skriver at hver gang man foretar et nytt intervju, deltar man i en dialog mellom teori, tidligere intervju og det pågående intervjuet (2002: 146). I tillegg vil jeg tilføye annen relevant forskning. Jeg må erkjenne at tidligere forskning har preget meg i noen grad. Den teoretiske forankring og de resultatene som de presenterer har hele tiden vært med meg.

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet, en fin måte å friske opp i hukommelsen på. En ulempe ved dette, er imidlertid at det kan bli veldig mye materiale å bearbeide. Jeg endte opp med bortimot 170 transkriberte sider. En fordel er imidlertid at nyanser og kontekst kommer med. Så fikk jeg heller ha en større ryddejobb i ettertid. Noe jeg spesielt ble oppmerksom på i denne prosessen, var at det skriftlige uttrykket som kom fram i den transkriberte teksten, gav et veldig

¹⁴ Denne er altså basert på det jeg tidligere har omtalt som semistrukturert livsverden-intervju innenfor det samme feltet.

annerledes inntrykk enn det jeg fikk i rommet sammen med informanten. En fare med bruk av sitater er derfor at de (sitatene) blir tatt ut av sin kontekst, og gjengitt i et skriftspråk som lett kan virke stigmatiserende. Dette har blant annet medført at jeg har vært omhyggelig i utvelgelsen av hvilke sitater som har blitt tatt med i analysen.

Kroppsspråket er blant de elementene som ikke kommer med i en transkribering. Hvis informanten for eksempel viste anførselstegn med fingrene når han var ironisk, påpekte jeg dette med et oppfølgingsspørsmål: "Du viser hermetegn?". Informanten fikk dermed muligheten til å utdype sin ironi. I tillegg ble mye av den nonverbale kommunikasjonen dokumentert. Dette ble gjort uten at det gikk utover flyten i samtalen, på en vennlig måte, slik at det ikke skulle oppfattes som kverulerende eller avbrytende i et resonnement. Tilfeldige feil er en trussel mot påliteligheten, så jeg var spesielt påpasselig med å notere eller tydeliggjøre denne type kroppsspråk. I tillegg var jeg observant på informantens "modus": Han kunne ha en dårlig dag, være stresset, ønske å gi et godt inntrykk, eller være opptatt av å gi "de rette svarene". En tilpasning til den enkelte informant syntes nødvendig, men uten å gå på akkord med konsistensen i undersøkelsen. Dette kunne være en krevende øvelse, spesielt dersom det var korte svar, eller informanten ikke helt oppfattet spørsmålet slik det var ment. Dersom spørsmålene ikke er formulert godt nok, eller det ikke blir gitt oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig, kan også dette påvirke svarene og resultatet i undersøkelsen.

I analysen har nok den viktigste delen vært å gå igjennom materialet i skriftlig form (.pdf filer) og muntlig form (lydfiler) gjentatte ganger. På den måten har jeg fått tilbake stemningen i intervjuet og dannet meg et bilde av hva som er det viktigste. Materialet ble også fortløpende kodet under transkriberingen. Utvalgt tekst ble da markert med grønt, gult og rødt. De grønne feltene viser til relevant stoff, som bør vies ekstra oppmerksomhet. De gule feltene viser til tekst som er av stor betydning for problemstillingen, og som bør analyseres. De røde feltene er av største betydning for forskningsspørsmålene, og som egner seg som sitater. Denne kodingen skulle vise seg meget viktig, og som lettet analysearbeidet i ettertid vesentlig. I mange av feltene tilføyde jeg også egne tolkninger og kommentarer i parentes. Senere i analysearbeidet ble det imidlertid brukt en annen form for koding. Jeg laget da en matrise for hvert av temaene, der informantene fikk hver sin kolonne, og kodene med nøkkelord utgjorde radene. Slik ble materialet organisert for å få bedre oversikt.

For en bred tilnærming til problemstillingen drøftes de fire underordnede forskningsspørsmålene som beskrevet i innledningen. De behandles først implisitt i gjennomgangen av resultatene, der intervjuguiden blir brukt som et deskriptivt analytisk rammeverk. Funnene vil

således bli kategorisert og fremstilt etter hovedtemaene i intervjuguiden: 1) Kontekst, 2) Arbeidsmiljø og fritidsmiljø, 3) Lederskap og sjømannskap, 4) Forventninger, 5) Etnisitet, og 6) "Happy ship". I beskrivelsene av dataene bruker jeg sitater fra respondentene for å eksemplifisere enkelte temaer. Dette vil være meningsbærende setninger som tydeliggjør de ulike oppfatningene. Dette gjøres i det neste kapittelet. Dernest diskuteres de i det påfølgende kapittelet. Slik vil kapittel 5 inneha første- og andregrads fortolkninger. Kapittel 6 tredjegrads fortolkning. Tilsvarende vil de representere enkel-, dobbel-, og trippelhermeneutikk:

Enkel hermeneutikk handler om deltagerens tolkning av seg selv og sin intersubjektive eller kulturelle virkelighet. Dobbel hermeneutikk er hva den tolkende samfunnsforskeren engasjerer seg i, ved å forsøke å forstå og utvikle kunnskap om denne virkeligheten. Den kritiske teoriens trippelhermeneutikk innbefatter den doble hermeneutikken og et tredje ledd, nemlig dine kritiske tolkninger av de strukturene og prosessene som på ulikt vis påvirker både forskningssubjektene og din egen tilsynelatende frie måte å tolke undersøkelsestemaet på. Kritisk tolkning tar fatt på ubevisste prosesser, ideologier, maktforhold og andre uttrykk for dominans som fører til at visse interesser gjemmes på bekostning av andre i de forståelsesformene som spontant oppstår (Fangen 2010: 222-223).

I analysen beskrives også de hovedinntrykkene jeg har fra de svarene som er gitt.

Kapittel 5. Lederskap til sjøs; betingelser og egenskaper

Jeg vil i dette kapittelet gjennomgå og analysere resultatene i den empiriske undersøkelsen. De mest sentrale delene av resultatene vil gjennomgå en mer inngående analyse i kapittel 6. Dermed er formålet med dette kapittelet å gi leseren en oversikt, fremfor en mer kritisk diskusjon om innholdet i funnene. Det vil være et poeng å få fram opplevelsen av eget og andres lederskap, muligheten for slik praksis og hvordan dette gjenspeiles i trivsel hos et utvalg av senioroffiserer på ulike skip.

5.1 Kontekst

Når jeg her i analysen har kalt det første tema for "kontekst", skyldes det hovedsaklig at det søkes etter respondentenes opplevelser av en utvikling, og av hva som betyr mye for ham for å trives i yrket sitt. Dermed kan det gis et grunnlag for bedre å forstå svarene innenfor de andre temaene i analysen. Dersom det for eksempel er viktig for en informant å ha gode venner ombord, vil dette kaste et spesielt lys på hans valg av skipstype og lederatferd. Det setter dermed informanten i en analytisk kontekst som kan være verd å ta med videre. I denne delen søkes det blant annet etter respondentenes erfaringer på skip før og nå, og ulikheter mellom skipene. Også om positive og negative trekk ved jobben han har i dag. Dermed settes undersøkelsen i kontekst av en utvikling slik den framtrer for den enkelte respondent og hvilke faktorer som virker inn på trivselen. Det vil derfor bli avgrenset her til å skissere i grove trekk den konteksten informanten setter seg i forhold til situasjonen nå, og den utviklingen han har vært med på. Det er spesielt tre av spørsmålene fra guiden som her skal følges opp. Det første lyder som følger: "Hva er det mest positive du vil trekke fram ved jobben (som offiser til sjøs)?"

Noen besvarte med ett element, som jeg forsåvidt hadde spurt etter, andre kom med inntil tre punkter de syntes var viktige. Derfor vil noen informanter overlappe i enkelte av svarene som er gitt. Informant K1 var den eneste som påpekte at det var å kjøre båt: "Som los, så vil jeg jo si det at det mest interessante er å kjøre båt. Det er det du er opplært til. Du får benytte den utdanninga du har fullt ut". Informant K2, K5 og K7 framhevet fritid og ferie som et viktig gode med jobben. I tillegg kom det fram at organiseringen av turnus og arbeidstidsordning var av stor betydning for disse. Dette har medført kortere kontinuerlig seilingstid (utetid) og maks 12 timer på et skift. K1 anså også dette som meget viktig. To av informantene, K4 og K6 var tydelige på at det å være egen herre ute på havet var det mest positive:

Det er nå en selvstendig, utfordrende jobb. Det er liksom et stort ansvarsområde der du får

utfolde deg selv, uten at du er så veldig mye påvirket av de sjefene i land. Når du har kommet deg ombord og har hivd løs, så er du egentlig din egen herre. Det er ikke noen som kan komme å si hverken sånn eller sånn til deg. Det er dette her med frihet...(K6)

Flere av informantene framhevet også det sosiale som veldig viktig ved jobben deres. K1, K3 og K7 opplevde møtet med folk som meget positivt, og én fremmet kameratskapet som det mest positive ved jobben totalt sett: "

E: [...] Hva er det mest positive du vil trekke fram ved jobben?

K: Det er kameratskapet som blir på en båt. Det er unikt, altså! (Pause. Jeg lar han få tid, men han utdyper det ikke noe mer). (K3)

Da mye av den tidligere forskningen viser at ensomhet og kjedsomhet er utbredt blant senioroffiserer til sjøs, er det interessant at disse informantene fremhever det sosiale som det viktigste. Skal en sammenlikning ha noen generell interesse, må det imidlertid være for å forstå de prosessene som fører til ulikhet, ikke bare påvise ulikheten. Derfor er dette noe av det som følges videre opp i neste kapittel.

På spørsmålet om det mest negative ved jobben trekker fem av de syv informantene frem savn til familie som det vesentligste. Spesielt ved høytider, bursdager og spesielle begivenheter. De to som ikke trekker frem dette, har enten en turnusordning eller er i en familiesituasjon som enten begrenser eller letter fraværet fra hjemmet. Alle nevner på en eller annen måte at fravær fra hjemmet er negativt, men de som ikke uttrykker det spesielt, anser det ikke som noe stort problem. En av de fem som syntes det var problematisk, søkte seg dessuten over på en annen skipstype for å være mindre borte. Det er derfor ikke et aktuelt problem for han i dag. Det er imidlertid en kjent problemstilling fra annen forskning, noe som blant annet har medført helt andre turnuser for senioroffiserene i de senere årene. Slik at kortere tid ute i kombinasjon med meget gode kommunikasjonsmuligheter har bedret situasjonen betydelig. Som vi skal se senere i neste kapittel, kan denne forbedringen ha en bivirkning som på meg var en overraskelse.

To informanter trekker frem papirarbeid og økt byråkratisering som det mest negative, og to trekker fram reise til og fra skipet som negativt. Tre av informantene mener at mangel på informasjon og kompetanse hos rederiene utgjør et vesentlig problem. En av dem, K6 ser ikke på kompetansen som noe problem, men at rederiet i for stor grad er opptatt av økonomien. Det er vanligvis ikke noe stort problem for han, men i kjølvannet av finanskrisen var det utfordrende. For de to andre utgjorde mangel på informasjon, for høyt fokus på økonomi og manglende kompetanse i

rederiet et stort problem:

E: Du nevnte dette med blårusen; så det er mange økonomer som har kommet inn i styrene og ledende posisjoner i rederiet?

K: Ja.

E: Og de har kanskje ikke den maritime forståelsen?

K: Nei, de har ikke det! Det mangler det mye på. [...] De har tatt inn folk som knapt nok vet hva en båt er for noe. Dessverre er det sånn mange plasser. (K3)

Ikke minst uttrykkes det frustrasjon i forhold til å skaffe reservedeler og hvordan et skip bør driftes.

E: Så du har merket forskjell i administrasjonen (rederiet)?

K: Jaja. Det er som dag og natt, for å si det enkelt. Nei, for når de satt [...], da var det sjøfolk. De kjente folka og besøkte dem på kaffe og fikk et forhold til de. Og de som satt både som tekniske direktører og sånn, de visste jo hva de styrte med.

[...]

E: Så rederiet og den nye administrasjonen etter at [...], det har gjort din arbeidssituasjon litt mer komplisert?

K: Eee... komplisert skal jeg ikke si, for det er lite du hører fra dem, da. De er nå greie sånn, da. De henger ikke på skuldrene våre. Det er når det er ett eller annet vi må ha eller som vi lurar på, så er det ikke råd å få svar. Ringer du, så blir du viderekoblet til en annen telefon som ingen svarer på, og sender du en mail, så det ingen som svarer.

[...]

K: For å si det sånn; fra kontoret får du i grunnen ingen informasjon i det store og hele. Du vet i grunn ingen ting, hverken hva som skal skje eller eventuelt når det skal skje. Du får ikke vite noe som helst før det har skjedd [...].

Han sier ellers at det også er gode folk i rederiet, blant annet inspektørene som de jevnlig har kontakt med. Men når de trenger forskjellige ting, så må det godkjennes fra toppen, og de sier nei.

K: De ser kroner og øre, de. Noe annet er totalt uinteressant. Når båtene må legges til, for de mangler deler, så spør de; "hvorfor det, da? Dere må få tak i lokalt". Men det å få tak i deler lokalt [...], det er helt umulig. (K4)

Om en ser bort ifra visse fysiologiske selvfølgeligheter, så er det store forskjeller på skip. Respondentenes ulike svar avslører også at det er forskjellige syn på hva disse forskjellene består i, eller hva de mener utgjør de viktigste forskjellene. Alle respondentene svarte ulikt på dette spørsmålet, men to var samstemte i at det var store nasjonale forskjeller i eierskapet og besetning.

Her mente de at engelskmenn utmerket seg på en negativ måte:

E: Nå har jo du vært på veldig mange av de litt mindre skipene, altså de under titusen tonn, i forskjellige konstellasjoner, med forskjellige besetninger osv. Hva vil du si er de største forskjellene, dersom du skal sette fingeren på noe, mellom disse båtene?

K: (tenker litt) eee... jeg har vært på et par båter, der jeg har vært alene som nordmann. Med kun engelsk besetning. Og der engelskmennene styrer, kan du si den maritime biten. Det er altså bare et sant rot hele greia. Men med en gang du får en norsk maritim, ihvertfall ledelse, så får du en helt annen struktur i båten. Engelskmenn griser mer, roter mer og er mer slubberter. Det er skittent og fælt. Det er grisete. [...] (K6)

K7 har liknende erfaring og beskriver engelskmenn som noen "rotekopper uten like", og at de må på en måte oppdras til å holde bedre orden. Han mener videre å se at det her er nasjonale forskjeller og ikke bare på individ-nivå. Han trekker inn brasilianere og filippinere som andre ytterpunkter innenfor samme sak. Dette er en diskusjon som følges videre opp i neste kapittel.

Forøvrig ble følgende forskjeller trukket frem: K1) Muligheten for sosialt samvær: På enkelte skip (han trekker frem fryseskip som eksempel) jobbes det hele tiden. Fritiden brukes kun til å sove. K2) Mindre manuelt arbeid og mindre arbeidskrevende nå enn før på grunn av teknologisk utvikling. Dessuten er det blitt fler folk på samme type skip, og gjenopprettelse av delt messe og dag-rom (etter -70 og -80 tallet med redusert bemanning og én messe). K3) Det er mer intensivt på en liten båt, enn en stor. Alt blir nærmere. Det var også mer tungvindt før, ikke minst navigasjonsmessig. K4) Måten skipene er bygget på; om skipene er bygget for at det skal være lettvinnt å arbeide der. Smarte konstruksjoner. Her er det en utvikling over tid, men enkelte nasjoner henger etter, slik at også relativt nye skip kan være tungvindt bygget. K5) Hevder at det er åpenbare forskjeller, men mener størrelse og utforming ikke har så mye å bety. Det viktige er hva den enkelte leder klarer å få til med det han faktisk har. K6) Flagget og mannskapet utgjør de største forskjellene, eksemplifisert med sitatet over. K7) Påpeker at det er en stor forskjell før og nå med hensyn til teknologi, især i forhold til kommunikasjon. Ellers er det hovedsaklig sosiale forskjeller mellom skipene. Han mener det er av stor betydning om det er nordmenn ombord, eller ikke. Noe annet han mener påvirker det sosiale er hva slags skipstype det er snakk om. Dette har betydning ikke minst i forhold til hvor mange som er ombord. Forøvrig samstemt med respondenten over.

Som vi kan se, så legges det vekt på sosiale perspektiv i mange av svarene. Av positiv art kan vi se at det dreier seg om å ha gode relasjoner ombord, og at skipet skal fungere som et team. Enkelte fremmer også kameratskap ombord som viktig. De sosiale perspektivene møter sin motpol i

savnet av det sosiale livet de har hjemme, slik at savn og fraværenhet i andre sosiale begivenheter ses på som meget negativt. Andre kontraster mellom positive og negative sider, ser vi også der det å være egen herre i planlegging og ansvar veies opp mot vanskelig planlegging på grunn av blant annet mangel på informasjon fra rederiet, økonomi og manglende kompetanse i enkelte ledd.

Til tross for at det uttrykkes store forskjeller mellom skip, er det imidlertid påfallende hvor lite vekt det legges på de punktene som betyr mest for informantene av positiv og negativ art. Her forekommer langt hyppigere tekniske og materielle ulikheter, selv om sosiale element uttrykkes også her. Kanskje reflekterer dette spørsmålene og min måte å spørre på, selv om jeg forsøkte å finne sosiale ulikheter mellom skip. Det kan også bety at forskjellen mellom skipene ikke er av stor negativ eller positiv betydning qua sosialitet, noe som også sies ganske direkte av informant K5. På spørsmål om størrelsen eller utformingen på skipet har betydning for arbeidsmiljøet ombord, svarer han:

K: (tenker seg om). Altså, det er jo klart... du kan si at dette her er ganske avanserte båter. Så det er jo mer lettvint sånn fysisk sett, enn på de båtene som de for eksempel bygde i Kina, som var veldig gammeldagse i forhold til totusenogti (2010) standard (da de ble bygget). Men akkurat utforming og sånn, det har egentlig ikke så veldig mye å bety. Det som har mye å bety, det er det arbeidsmiljøet du klarer å få til. Klarer du å få til et godt arbeidsmiljø, så spiller det ingen rolle om båten er ny eller gammel.

Den teknologiske utviklingen betyr altså ikke like mye for alle. Men her ser jeg at denne informanten er på et veldig annerledes skip, enn de informantene som mener at denne utviklingen er av stor betydning.

Så langt ser det altså ut til at konteksten, eller den situasjonen respondenten står i, gjør at de forskjellige har ulike fokus og vektlegger ulike faktorer som påvirker deres trivsel. Som vi skal se senere vil dette gjenspeile den enkeltes rolle, og forståelse av denne rollen. Noe som igjen vil påvirke, sågar sette ulike krav til lederskapet. Mange andre ting kan trekkes fram i denne runden, som at noen har et perspektiv på "før og nå", andre på forskjeller mellom skip i dag. Men jeg velger foreløpig å avgrense det her til de faktorene som allerede er tatt opp.

5.2 Arbeidsmiljø og fritidsmiljø

I forhold til hvilke betingelser informantene hadde til jobben sin, fikk jeg svar som i stor grad sammenfaller med svarene fra det positive ved jobbene deres fra forrige tema. Selv om en informant

fremhevet lønn som den viktigste betingelsen, kunne han imidlertid trekke fram kameratskap som det mest positive ved jobben. En som framhevet lønn og godt arbeidsmiljø som betingelser, fremsatte det å være egen herre som det mest positive. En som framhevet godt arbeidsmiljø som den viktigste betingelsen, verdsatte fritiden likevel høyt. Slik at der svarene ikke sammenfaller på "øverste linje", skyldes dette at elementer som lønn og fritid ikke direkte assosieres til arbeidsmiljø. Sammenfallingen av svarene kan derfor være mellom det informanten kanskje rangerer noe under "betingelsen", men som likevel er av stor betydning for ham. Derfor vitner dette om at den viktigste faktoren til deres trivsel er innfridd på en slik måte at de velger å fortsette på det skipet de er, og i det rederiet de er ansatt. Men svarene er likevel innbyrdes ulike.

Samtlige så på arbeidsmiljøet som meget viktig, og som den viktigste faktoren for trivsel. Kanskje ikke så rart, med tanke på at det jobbes i bortimot all våken tilstand. På spørsmål om fritid svarte samtlige at de sjelden eller aldri hadde dette ombord. Også når skipet lå til kai, gikk de såkalte 'sjøvakter', noe som innebærer at vaktordningen går videre også her. En sjelden gang kan de ta seg en tur i land på noen timer, unntaksvis lenger. Frivaktene brukes i all hovedsak til å hvile og sove. Men på noen skip presses mannskap og offiserer hardere enn andre. Disse ligger hele tiden på grensene av hva som er tillatt. K1 har en bred erfaring med trøtte og slitne skippere fra visse båttyper, og trekker fram fryseskip og containerskip som eksempler:

L: [...] et sånt spørsmålstegn med disse her båtene som ligger og laster. Når de er ferdig å laste, så er skipperen... så går de på broa og kjører båt, ikke sant. De er jo så trøtte som bare det. Det er jo ofte det som er... folk sovner, rett og slett, altså. De er ikke uthvilte.

Han nevner også containerskip som preges av et høyt arbeidspress:

E: Så fritid ved landligge, det vil ofte være forbundet med dårlig vær, gjerne, eller at det er noe ekstraordinært?

L: Ja, fordi at i dag så er det selv i en container-båt, en stor container-båt, kan komme inn ti om morgenen, og faktisk gå igjen om kvelden. Og da har han lasta på tusenvis av containere! Før, vet du, da kunne de ligge i flere dager å losse og laste. Da var det stopp om kvelden, og da fikk man jo tid til mye sosialt. Men det er ikke tilfelle lenger. Det er en helt annen verden vi lever i nå, altså.

Selv om enkelte skippere på ulike fartøy har farledsbevis, må de ta inn los dersom de overgår arbeidstidsbestemmelser. Blant annet som i eksemplene over, der skipperen kanskje har jobbet fullt mens lasting og lossing pågår (feks. papirarbeid), og må ta ut hviletid når skipet skal ut igjen. Da kan losen fungere som avlaster for kapteinen. Ikke som kommanderende på bro riktignok, men som

godkjent navigatør med farledsbevis. K1 har lang erfaring med slike oppdrag, og har sett mang en trøtt skipper som trenger hvile. Her er det altså store forskjeller mellom skipene i arbeidsintensitet, men ikke i vaktordningene som sådan. Som nevnt er det ingen av informantene som har nevneverdig fritid verken til sjøs eller ved landligge. Det er heller ikke tilstrekkelig kriterium for å si at de ikke trives. Tvert imot, så sier jo alle at de trives i jobben sin. Jeg mistenker at vi nærmer oss en av flere nøkler i forståelsen av kapteinens mandat og lederskap, noe som følges videre i neste kapittel.

K1 mener at det ikke bare er lønn og penger som gjør at norske sjøfolk fjernes mer og mer fra skipene, men at de også forlanger bedre arbeidsbetingelser i forhold til miljø, arbeidstid og generell trivsel ombord. Noe som igjen gjør at enkelte skip og rederier ikke er så attraktive lenger. Så fra -80 og -90 tallets økende globalisering, med rasjonalisering og utfasing av norske sjøfolk, er nå snudd til at det ikke er nok norske sjøfolk å oppdrive innenfor visse sektorer. Kanskje er dette en medvirkende årsak til de kraftig forbedrede arbeidsbetingelsene innen visse sektorer som ønsker norsk arbeidskraft, eller som av lov eller kontraktør må ha norske senioroffiserer.

I forhold til relasjoner ombord er det ulike holdninger: K1 forholder seg hovedsaklig til senioroffiserer på ulike skip, men er ikke veldig lenge ombord av gangen. Han får dermed et inntrykk av ulike konstellasjoner og miljø. K2 er hovedsaklig sammen med senioroffiserene, og da særlig overstyrmannen og chieften. Dette er skandinaver. Han ser lite til de andre, der brorparten er filippinere. Her er det en tydelig avstand, og han mener det også "sitter langt inne" fra dem å ta kontakt med offiserene. K3 er daglig sammen med alle ombord, og mener det er avgjørende for å få et godt arbeidsmiljø med jevnlig og god kontakt:

Vennskap er det uansett. Det er det. For jeg har alltid sagt at; den dagen jeg kommer inn på brua, og styrmennene frykter meg, da skal ikke jeg komme på brua mer. Da går jeg i land. (K3)

Styrmennene han snakker om er ikke senioroffiserer, dessuten omtaler han matrosene på samme måten flere andre steder under intervjuet. Han hadde den samme innstillingen når han seilte i cruisebart, der han jevnlig spiste sammen med mannskap lenger nede på rangstigen:

Det gjør meg ingenting... det gjorde jeg på cruise og det, så gikk jeg inn i mannskapsmessa og spiste middag sammen med mannskapet. Det gjorde meg ingenting. (K3)

Noe mer overraskende var det kanskje at han også bidro med vedlikeholdsarbeidet ombord:

K: Nei, altså hvis de ser det at jeg tar en malerkost eller skurekost, så kommer de springende

med en gang.

E: De gjør det?

K: Jajaja; "dette skal ikke du gjøre". Og jeg pleier å spørre; "hvorfor ikke"? Og det har de ikke svar på (latter).

E: Men det hender at du tar tak i skurekosten og malerkosten?

K: Ja, ja, selvfølgelig!

E: Så det ser du på som helt naturlig?

K: Ja, jeg er jo vant til det.

E: Javel ?

K: Det gjorde jeg nå på cruise også det. (K3)

For mange kapteiner er nok dette helt utenkelig, og mange ganger av gode grunner. Dette vitner uansett om en spesiell type lederatferd som bringer han nærmere sitt mannskap. Både relasjonelt og i forhold til å gripe den enkeltes oppgaver på en konkret måte. Selv om noen kan sette spørsmålstegn ved denne rolleblanding, var det noe som for K3 var helt uproblematisk.

K4, K6 og K7 var de eneste som uttrykte ensomhet i perioder når de var ute. K1 var ikke på samme måte aktuell for en slik problemstilling. K2 og K5 uttrykte det ikke, men jeg kunne lese mellom linjene at det også kunne være aktuelt for dem. Dette er heller ikke et problem bare for dem som er på multinasjonale skip, selv om disse åpenbart er mer utsatte. Især dersom kapteinen er eneste nordmann ombord. Lederposten er i seg selv en ensom post:

K: Å være kaptein er en fryktelig ensom posisjon. Alle går og forventer og forlanger nesten, at du skal klappe dem på skuldrene og si ; "for en flott jobb du har gjort, for en kjekk kar du er". Men du selv hører aldri noe. ALDRI ett ord. Og ikke fra land heller (rederiet). (K6)

Kapteinens innsats tas ofte som en selvfølge, og han settes raskt i et kritisk lys dersom han ikke innfrir forventningene. Men det er ikke alle forventningene som er av kritisk karakter. I de senere år er det vanligere å si ifra til rederiet dersom en har noe å utsette. Ikke bare styrmennene, men terskelen er blitt lavere også for matroser. Her er det imidlertid store forskjeller qua etnisitet. Dermed må kanskje kapteinen svare for seg overfor rederiet om noen er misfornøyd med noe ombord. Noen av respondentene mente at terskelen for å si ifra var blitt altfor lav, spesielt blant kadetter som var nyutdannet fra høyskole eller fra junioroffiserer ombord. Gjerne de som ikke hadde fartstid fra før.

Selv om det som regel er to messer på skipene i dag, en offisersmesse og en mannskapsmesse, forekommer altså avvik fra rangstigen om hvem som spiser hvor. Det så vi blant annet med K3 i eksempelet over. I forhold til etnisitet skjer det imidlertid en forrykkelse i lagdelingen ombord. Føringene av sosio-materiell karakter med to messer fordelt etter rang, brytes ofte der folk med noenlunde lik etnisk bakgrunn søker sammen. Men sammenblandingen av offiserer og matroser foregår på offiserenes premisser. Mannskapet spiser meget sjelden og aldri i offisersmessen. Enkelte unntak, slik som på julaften kan det forekomme. Men også dette er sjelden, da mannskapsmessa gjerne benyttes til slike formål, der alle er i fellesskap.

K4 mente at det gjerne bunnet i en konflikt, dersom for eksempel indiske offiserer ikke spiste sammen med indiske matroser. Dette bekreftes av K5, som fortalte en liknende historie i forhold til filippinere. På skip med bare én messe, foregikk denne lagdelingen i forhold til hvem som spiste rundt det samme bordet. K5 mente å ha en viktig forklaring på fenomenet, som ble støttet av flere av respondentene:

K: Og det er to dagligrom. [...] det er separate messer og separate dagligrom. Og de er i to forskjellige høyder på overbygningen.

E: Mmm. Så der mingler ikke mannskapet og offiserene?

K: Ehhh, nei, altså du kan jo si det slik at... [...]jeg føler jo på det selv, at når vi har hatt latviske senioroffiserer, og vi er såpass få som vi er... og hvis vi bare er én latvisk for eksempel, så blir det litt unaturlig hvis vi er tre eller fire nordmenn og skal sitte å snakke engelsk. Også må vi prøve å inkludere han så godt som vi kan [...]og da kan det bli litt slitsomt av og til. Og sikkert veldig slitsomt for han som er aleine fra Latvia. (K5)

Her fremkommer det at mannskap og offiserer er sosio-materielt og etnisk lagdelt i tillegg til den hierarkiske strukturen. Dette forekommer gjerne når det er flere nasjonaliteter på bro, som i tillegg ikke er de samme som i skipet forøvrig. Han framhever at språk og kultur er viktige forklaringer på fenomenet, viktigere enn den hierarkiske strukturen. Språket blir lett begrenset dersom en ikke prater på morsmålet. Humor, metaforer og kulturell kontekst blir lett borte når en snakker engelsk. Så ikke bare blir det slitsomt, det blir også et kjedeligere og et mer anstrengt språk.

I likhet med K1 og K2, så omgås og trives K4, K5 og K6 best sammen med andre senioroffiserer. K1 er ikke like relevant i denne sammenheng. K6 problematiserte imidlertid dette med vennskap ombord. Spesielt med menige dekksmannskaper. Etter å ha gitt sin anerkjennelse til en av de filippinske matrosene for å ha gjort en god jobb, så skjedde det en maktforskyvning

mellom matrosene i ettertid. K6 mente at denne matrosen anså seg selv som hevet over sine kollegaer på dekk etter påskjønnelsen:

[...] jeg måtte jo lære dette jeg også. At han begynte å ta seg friheter, for han trodde at jeg var hans store venn. [...] Og jeg løste det på følgende måte: Jeg samlet hele gjengen i messa, et allmannamøte, og så sa jeg dette her, at jeg er ikke venn med dere. Ingen av dere som venn. Så forklarte jeg hva jeg legger i ordet "venn". Men dere er arbeidskolleger. Vi er arbeidskolleger, og det er det vi skal fokusere på. Og det gikk en stund før de liksom forsto dette her med at jeg hadde sagt at jeg ikke var venn med dem. (kort pause) Så jeg gikk rundt og snakket med dem og forklarte hva jeg legger i ordet "venn". En filippiner er slik at hvis du bare snakker med han, så er du egentlig "venn". Men som jeg sier; da er vi arbeidskollega. Og vi skal være ombord her, og vi skal jobbe i lag, og alle skal komme hjem igjen med like mange fingre og vi skal ha det greit i lag. Men jeg er ikke ombord her, sa jeg, for å... og da var vi over hundre mann. Jeg er ikke ombord her for å ha hundrevis av venner. (K6)

For K6 handlet det om en rettferdig behandling av alle, at man ikke skulle forskjellbehandles som følge av vennskap, men at det skulle være et profesjonelt system med profesjonelle relasjoner. Hensikten var altså ikke å vise autoritet og hvem som har makt, men at "alle var like for loven". Han fremhevet flere andre steder under intervjuet viktigheten av god kommunikasjon, både internt (skipet) og eksternt (rederi).

K7 jobber lite på bro, og er stort sett på et eget kontor:

Ja, jeg er jo det. Det blir det faktisk, altså. Det som er hellig, det er kaffipause klokka ti og klokka tre, så sant det ikke er noe som skjer, så er det da samling i messa. Og da er det ofte fra maskin, maskinsjef, stuert og alle møtes der. De som har anledning til det. Det er en fin plass å lufte ut litt meninger og litt eee... lodde litt stemningen og sånn.

Fordi han ser lite til mannskapet sitt i arbeidet, ser han det altså som meget viktig ("hellig") å møte dem i pausene. På denne måten får han sosial omgang med folk, samtidig med at han får følt på stemningen i skipet. Ulike arbeidsoppgaver mellom K3 og K7 medfører altså ulike måter å sosialisere seg på og sjekke stemningen ombord.

Alle informantene mente at trivsel var meget viktig, selv om de hadde ulike måter å forstå trivsel på. Noen var opptatt av kameratskap, andre god, men profesjonell kommunikasjon. Noen var opptatt av at hele skipet fungerte som et team, andre at det var ordnede forhold på bro. Alle hadde erfaring med konflikter ombord, men det var sjelden de oppsto. Noen konflikter var imidlertid av en så høy alvorlighetsgrad, at selv om de oppsto sjelden, vil jeg ta de opp i neste kapittel.

Som vi så under det forrige tema, så la noen vekt på den teknologiske utviklingen. Denne har utvilsomt lettet arbeidsdagen for mange. I tillegg gjør det fraværet fra dem der hjemme noe lettere, i det at de jevnlig kan holde kontakt. Men det er en bakside av denne "medaljen":

Men det har forandret seg veldig mye dette her med det sosiale, kan du si i forhold til tidligere. Og det er jo det at nå har du norsk tv, du har internet, du kan ringe gratis på hustelefon, ikke sant. Du kan prate både med venner og bekjente og sånt på en helt annen måte enn du kunne gjøre tidligere. Dessverre på en måte, kan en si, altså [...] det er positivt med fremskritt og teknologiske ting og sånn, men dermed så blir ofte det sosiale på en måte redusert. Du kan si det slik nå at nå har de fått på de herre (...) båtene en annen type bredbånd med rutere i hver etasje. Så nå har de sine egne laptop og sitter på nettet. Og selvfølgelig prater de med familien hjemme på skype og yahoo og alt dette greiene her. Og det blir en helt annen sosial omgang. For tidligere, da hadde vi bare en maskin for mannskapet, der de kunne ha kontakt med familien, [...] Mens nå sitter hver eneste mann omtrent med laptop på sin egen lugar. (K5)

Historien er ikke unik. K7 kom kom også med liknende uttalelser, enda dette var noe jeg ikke spurte om. Selv om kommunikasjonsteknologien har vært tilgjengelig en stund, har den ikke blitt benyttet i denne utstrekning før i de aller seneste årene. Dette har blant annet med prisnivået å gjøre. Å ringe fra satellittelefon var tidligere meget kostbart. Men at alle ombord i dag kan sitte på hver sin lugar med sin egen datamaskin og kommunisere med omverden, er et nytt fenomen til sjøs. Den begrensede fritiden som ikke går med til hvile ønsker derfor mange i dag å benytte til å holde kontakt med omverden, se tv eller nettsurfing som går på bekostning av den sosiale aktiviteten ombord.

Kommunikasjonsteknologi har også endret arbeidsdagen radikalt for mange kapteiner. K7 har daglige møter med forskjellige personer på land. Med blant annet teknisk avdeling, mannskapsavdeling, økonomer og med administrerende direktør. Han nevner også minst fem telefonsamtaler han har om dagen med folk på land. Hans arbeidsdag er preget av kontorarbeid, og kjører kun meget sjelden båt. Det overlates i stor grad til styrmennene. Kapteinsrollen er omdefinert for K7. Fra å være "kongen på haugen", som han sier, så er han i større grad blitt "rederiets mann", eller "rederiets representant" ombord. Rederiet er i større grad representert i nåtid ombord i det enkelte fartøy. Men igjen; her er det store forskjeller mellom rederiene og de enkelte skipene.

Jeg undres om denne økende graden av kommunikasjon med rederiet, også har medført økt kontroll med skipet, og om dette har redusert kapteinens mandat ombord:

Nei. Jeg føler det ikke som at jeg blir kontrollert. Nei, for det står jo både i lovverket også at du

har siste ordet uansett, da. Hva som skjer ombord og du trenger ikke å søke back-up i land hvis du føler du ikke må det, holdt jeg på å si. Men jeg føler ikke at jeg blir styrt noe mer. Jeg føler heller at vi deler litt mer, for å si det sånn. (K7)

K7 er fortløpende oppdatert på hva som foregår i organisasjonen utenom skipet. Det har blant annet gjort at han hadde større forståelse for innsparingene og de prioriteringene som rederiet gjorde etter finanskrisen. Dessuten hadde han en dialog, der han selv var delaktig i mange av prioriteringene. Han ble inkludert i planleggingen. Dette står i skarp kontrast til noen av de andre respondentene, som hadde en motsatt erfaring med både manglende informasjon og kompetanse fra rederiets side.

Det gikk tidlig opp for meg at det var meget begrenset med fritid for senioroffiserene på skip i dag. Fritiden kan selvsagt forbindes med den tiden man har hjemme og ikke er på jobb, og slik sett hevde at fritiden for denne yrkesgruppen faktisk har økt. Men det er altså ikke den type fritid det er tale om her. Det er interessant at fritiden i forbindelse med turnusordningen verdsettes høyt av mange, men det er først og fremst den fritiden man har ombord som undersøkes. Selv om slik fritid er marginal, så trenger også sjøfolk hviletid, som alle andre. Dessuten er det perioder med dårlig vær, reparasjoner, venting på viktige deler og andre ting som kan forhindre skipet i å gå fra kai. Slike og andre tilfeller (som høytider) kan gi rom for ikke-produktiv aktivitet. Her fant jeg at noen var opptatt av å bruke tid sammen med andre. Det kunne arrangeres grillfest på dekk (K4), se film med mannskapet i dagrommet (K7), ta en øl med matroser (K5), eller ta en guidet tur som ordnes gjennom velferden (K3). Som regel snakker en om frivakt for mannskaper, men dette gjelder sjelden for kapteiner. De er alltid tilgjengelige: "Jeg går ingen vakt, jeg er tilgjengelig 24 timer i døgnet" (K7), og: "Som skipper, så er du på 24 timer i døgnet" (K3). Det betyr selvsagt ikke at kapteiner alltid jobber, men at de må tilpasse sin fritid/ hviletid etter omstendighetene. Arbeidsdagene er typisk veldig lange, og når en ikke arbeider brukes tiden oftest til å sove/ hvile.

5.3 Lederskap og sjømannskap

Grovt sett delte informantene seg i to litt ulike bolker i spørsmålet om egenskaper ved en god leder; en myk, og en litt hardere linje. Den første gruppen vektla følgende elementer: Det å sidestille seg med de en jobber med, inkludering, teambygging, diplomatisk, konfliktløsende, rosende, rettferdig og det å skape et godt arbeidsmiljø. Den andre gruppen vektla det å kunne gjennomføre ting, bli respektert, grensesetting, å kunne lede og at det var en balansegang mellom autoritet, stabilitet og være rolig i situasjoner.

Flere av informantene syntes det var vanskelig å svare på spørsmål om sjømannskap. De

mente det var et sammensatt begrep som vitnet om en helhetsforståelse av det å være sjømann. Dermed opplevde de det som vanskelig å sammenfatte det med få ord. Det fremkom likevel i samtlige svar at det hadde noe med praksis og yrkesutøvelsen å gjøre, der det teoretiske utgangspunktet (utdanningen) var av mindre betydning: "Sjømannskap er ikke teori, altså. [...] Det er praksisen som er enormt viktig" (K1). De fleste mente at en ydmyk holdning overfor de mest erfarne er viktig for å lære godt sjømannskap, uansett rang:

Godt sjømannskap, da må du vite hva du styrer med. Det er ikke hjelp i å ha masse skole og utdanning, og så komme ombord i en båt og si: " OK, hiv løs, vi går". (K3)

Flere opplevde en utvikling der junioroffiserer manglet erfaring og fartstid før de kom på bro, noe som ikke var like vanlig før. Da var det pålagt fartstid før en kunne gå på styrmannskole. Som junioroffiserer står de over en matros med kanskje 25 års fartstid. Det kunne resultere i uønskede situasjoner. Både i ordresituasjoner og i tekniske situasjoner. Noen respondenter kom med historier for å illustrere dette. Men de var forberedt på at det kunne skje, og uttrykte en oppdragende rolle i så måte. Og ikke alle så på det som noe stort problem. K3 tok dem som regel til side:

Der er mange som prøver å være overivrige. Men det går som regel bare en liten stund. Og da må du ta de til sides og si at sånn skal det ikke være. Det er bare å holde seg nede på matta, for det er så lett for å skje en ulykke hvis du begynner på den måten der. (K3)

Noen opplevde imidlertid at norske junioroffiserer i dag kunne ta seg litt vel selvhøytidelig, og ikke tåle irettesetting så godt:

Nei, det kan jo være personer som kjører litt hardt ovenfor filippinere, kanskje. Ikke nødvendigvis filippinere, men norske underordnede og. Og du vet hvordan norske ungdommer er i dag... de er kanskje litt hårsåre... og jeg må inn å megle. (K2)

Som tidligere nevnt har terskelen for å si ifra til rederiet blant mannskapene blitt lavere:

Litt hårsåre og sånn og er der en vanskelig chief, eller skipper da, så blir det jo annonsert til rederiet med en gang da... av de. Så det... (latter), det er sånn verden er i dag, vet du. (K2)

En utvikling som ble lite verdsatt og som de mente i all hovedsak gjelder norske junioroffiserer:

K: Folk i dag som kommer på sjøen... altså når jeg begynte på sjøen, da lærte vi at vi skulle ha

respekt for overordnede. I dag er den mer eller mindre vekk. Unge folk i dag har ikke lært seg å respektere...

E: Men med unge folk i dag, da tenker du hovedsaklig på junioroffiserer, eller...?

K: Ja, junioroffiserer og nye... altså de som er i tjue-tredve åra i dag.

E: Selv filippinere, at dette går igjen der?

K: Nei, de har respekt. De har nå fått det inn med morsmelka, de. Selv i dag. (K6)

Blant annet av slike årsaker så var det et par av informantene som foretrakk mannskap fra andre nasjonaliteter, til tross for at dette kunne medføre en økende grad av kommunikasjonsproblemer og ensomhet:

Det er vel stygt å si det, men hadde jeg hatt valget mellom norske og indiske, tror jeg at jeg ville hatt indiske. Det er lettere å få dem i arbeid og lettere å få dem til å gjøre jobben. (K4)

K5 mente at en del av det gode, gammeldagse sjømannskapet i dag har "ramlet ut". Alle de små, grunnleggende tingene man lærte av å gå gradene. Dermed blir opplæringsbyrden flyttet fra dekk, og opp på bro i større grad. Men så er det kanskje ikke der en best lærer sjømannskap. Det gjør flere av respondentene til talsmenn for å gjeninnføre obligatorisk fartstid på dekk, før en kan starte offisersutdanningen. Kritikken er altså myntet på fritagelsen av obligatorisk fartstid for dem med høyskoleutdanning.

Det var kun K3, og tildels K2 som nevnte annet arbeid de gjorde enn det som typisk forventes av en kaptein. Her utmerket K3 seg spesielt i det at han innimellom delte arbeidsoppgaver med matrosene. Han deltok gjerne med rust-pikking, maling og rengjøring. På den måten kom han i bedre kontakt med sine underordnede. Kontakten med menige dekksmannskaper beskrives forskjellig, men mitt hovedinntrykk er at de fleste har et distansert, men hyggelig forhold til dem. Noen er mer autoritære enn andre, men så sant alle gjør jobben sin ombord ser det ut til at de forsøker å "legge godsid til" og sørge for et så godt miljø som mulig. Imidlertid har jeg under intervjuene fått høre historier om enkelte kolleger som har forfektet det jeg tidligere har omtalt som tyrannisk lederatferd. Dette er også ledere som har vært på det samme skipet som dem selv. Mer om dette i neste kapittel. I forhold til hvordan de forskjellige tar kontakt med hverandre vil jeg nevne en liten passasje fra intervjuet med K6:

E: Hvordan tar matrosene kontakt med deg, dersom det er nødvendig, om de gjør det i det hele

tatt?

K: Da kommer de helst på lugaren på kveldstid.

E: Kunne en filippiner gjøre det?

K: Jada. Sannsynligvis turte ikke alle det, men da sendte de bare han som turte det. Eller når vi gikk ned til "laundry-boyen", vi hadde nå laundry-boy også. Den laveste på den lave rangstigen, i vaskeriet. Han vasket køyeklær og alt sånn. Og han hadde i (...) ca 150 dollar i måneden. Og så sendte han hjem 100 dollar til mora, også hadde han 50 dollar igjen. Der var jeg av og til, og det var litt sånn hellig å komme inn, da. Det var så strøkent til alle tider der nede, at du måtte ta av deg skoene. Han bodde der, han! Han hadde nå lugar, men det var der han var. Og når kapteinen kom, så var det stas, da. Det satte han veldig pris på, at jeg kom inn å pratet med han, da. Det er litt dette her med at du må være inkluderende. Også med han.

E: Men dette var jo også en som du anerkjente, han gjorde jobben sin og han var stolt over den jobben han gjorde?

K: Jada, sånne folk som jeg liker, og som jeg også tar med meg videre opp i systemet, da.

E: Skjedde det med han?

K: Jada. Han ble messemann.

E: Å, ja. Og da tjente han kanskje litt bedre enn 150 dollar i måneden?

K: Jada, da fikk han 1500 dollar i måneden.

Dette var altså den samme kapteinen som i plenum fortalte at han ikke var ombord for å få seg venner. Han var likevel opptatt av å ha gode relasjoner. Som øverste sjef, gikk han av og til ned til den "laveste på den lave rangstigen" for å ta en prat, eller for å "lodde stemningen". Dette var ikke nøytral grunn (som eksempelvis på dagrommet), dette var "laundry-boyens" territorium. Og der var det strøkent. Han utviste godt sjømannskap på sin måte, ved å holde orden, og utføre sin oppgave med dygd. Det resulterte i kapteinens respekt i den grad at han tok av seg skoene når han gikk inn dit (antakeligvis det eneste stedet på hele skipet der dette ble gjort). Her kunne de ta et uformelt møte også med andre som står lavt på rangstigen. I denne avdelingen er vaskegutten sjef, noe som styrker hans posisjon i møtet og som kan gjøre det lettere å fortelle kapteinen om det som måtte være av betydning for ham. Fremfor kanskje å måtte møte opp på bro, med flere andre offiserer for å tale sin sak. Flere av respondentene har uttrykt at det kan være vanskelig for enkelte. Maktstyrking av kommunikativ karakter for svakeste part som det K6 her viser, kan være grep som styrker institusjonaliseringen av et skip på en god måte.

5.4 Forventninger

Den delen av intervjuet som tar for seg ulike forventninger, opplevde jeg som den vanskeligste. Her søker jeg etter holdninger og situasjoner som kan gi perspektiv på maktbruk, noe som la opp til en noe mer spisset intervjusituasjon. Enkelte av informantene syntes det var vanskelig å svare på noen av spørsmålene. Det var jeg forberedt på, slik at ulike teknikker kunne benyttes for på den ene siden å sette informanten i "rett modus", og på den andre siden få svar der informanten selv ikke kom på et relevant eksempel. To vignetter ble brukt, som tidligere omtalt. Og da jeg benyttet de, oppdaget jeg at informanten lettere kom på sporet igjen, og han kunne relatere vignettene til egen erfaring. Slik fungerte vignettene som "drahjelp" i informantens hukommelse. Fra et kort svar som; "nei", eller "jeg kan ikke komme på noe i farta", kunne det utvikle seg til at han i tillegg til å svare på hva hans forventning i en gitt situasjon var, kunne utdype med andre eksempler fra hans egen erfaring.

I forhold til arbeidsoppgaver og ordresituasjoner på skip, tas det meste i dag opp av kvalitetssikringssystemer og dataprogram. Det ble jeg tidlig oppmerksom på i det at K1, som den første informanten jeg intervjuet, påpekte at systemer sørger for at de nødvendige jobber blir gjort. Den siste informanten, K7 underbygget dette med å si at det i dag er et datasystem som "spyr ut jobber på timebasis, eller intervall"(K7). Alt styres gjennom data, i motsetning til tidligere, da det var overstyrmannen som hadde oversikt på vedlikehold og arbeidsoppgaver på dekk. Dermed så er det i dag større grad opp til den enkelte å følge dette skjemaet. Men det forventes at jobbene blir gjort innen de gitte fristene. Dessuten forventer han (K7) at de også tar ting de ser, men som kanskje ikke står på listene. På denne måten skapes det færre ordresituasjoner på mange skip i dag. Enkelte ønsket å minimalisere maktbruk (K6), andre hevdet at de nesten ikke ga ordre i det hele tatt:

E: Så du prøver å minimalisere antall ordre, så og si?

K: Ja, nei jeg gir aldri noe ordre. Det eneste er på natta, da skriver jeg natt-ordre. Og det er jo ganske rett fram. Det er jo samme linja hele tiden. (K3).

Han hevder at en natt-ordre arter seg nærmest som en formalitet der det fremkommer at "Captain's standing orders" må følges, at de skal holde skikkelig utkikk og tilkalle kapteinen hvis det er noe spesielt. Noe av forklaringen på hvorfor K3 ikke gir ordre, er også fordi det i stor grad gjøres av overstyrmannen. En ikke uvanlig praksis, da overstyrmannen er den som har ansvar for alle på dekk, eller i dekkdepartementet. Bruk av makt, eller utvisning av autoritet varierer likevel i noen grad blant kapteinene. Men det er mitt inntrykk at den detaljerte reguleringen av alle

arbeidsprosesser gjennom datasystem, gir potensiale for mindre maktbruk fra kapteinens, eller overstyrmannens side. En kan si at det i større grad legges opp til selvledelse hos mannskapene.

Det kan være en viktig forklaring på hvorfor de forventningene som fremkom ikke var av en detaljert grad i forbindelse med arbeidsoppgaver, men lå på et høyere, og gjerne på et moralsk nivå. Følgende punkter ble fremhevet: At mannskapet viser engasjement og interesse for faget sitt (K6), at de er til å stole på (K2), at underoffiserer i ordresituasjoner viser respekt (K3), at det i kritiske situasjoner handles adekvat uten at ordre er gitt, og at rapportering blir gitt i ettertid (K4). Det siste punktet kan for eksempel bety at tilløp til brann blir slukket og avverget før en rapporterer. Flere historier ble fortalt om tilfeller der forventninger ble brutt, både i handling og rapportering. Blant annet der mannskaper har entret livbåtene under øvelse, klare til å forlate skipet uten å si ifra (K4).

Der forventningene brytes, kan også uventede reaksjoner oppstå. Det ligger i sakens natur at dette er sjeldne episoder og som ikke gjenspeiler hverdagen til sjøs. Når jeg velger å ta det med her, er det for å illustrere et maktforhold som først kommer til syne når en situasjon er presset. Kapteinens eller overstyrmannens mandat og utøvelse av lederskap blir spesielt tydelig i slike situasjoner.

K5 fortalte en historie fra da han var overstyrmann og ga en ordre til en junioroffiser som ikke hadde så lang fartstid. Historien er for lang til å gjengis i sin helhet, så jeg gjengir den derfor i korte trekk med egne ord: De var i Karibien og hadde hatt to krevende arbeidsuker. De hadde losset, spylt tanker og lastet på nytt. Dette var på en gammel båt med mye manuelt arbeid. K5 var helt utslitt når de var ferdige og de var ute på havet igjen. Derfor ga han ordre til junioroffiseren om å gå fire-til-åtte vakta, som ordinært var hans (overstyrmannens) vakt. Den yngre offiseren protesterte, men K5 sa det var en ordre, og han fikk bare se til å adlyde den. Klokka fire (om morgenen) ringte junioroffiseren til K5 for å få han til å ta over. K5 ba han "ryke og reise", og dro ut telefonkontakten. Da K5 kom på bro klokka åtte, var det ingen der. Utkikkspostene hadde etter all sannsynlighet gått ned på dekk for å spyle, noe som ikke var uvanlig når dagslyset kom. Så dette var et skip som i flere timer hadde gått i blinde:

Det er jo en veldig alvorlig overtredelse, å gå ned fra vakta, og legge seg å sove. Med det mannskapet, vi var jo tredve mann ombord. Vi visste jo aldri det om vi hadde kollidert eller kjørt på grunn eller...det var autopiloten som...(K5)

Junioroffiseren hadde heller ikke kontaktet kapteinen, noe han skulle gjort når han ikke ville adlyde overstyrmannen. Han hadde skrevet et lengre innlegg i loggboka, der han mente at det var

overstyrmannen som fikk ta ansvaret for situasjonen, da han ikke ville lytte til han på telefon. Dette er altså et eksempel på ordrenekt, og med en for overstyrmannen uventet reaksjon fra sin underordnede. Denne junioroffiseren har senere blitt kaptein selv. K5 har fulgt ham hele veien, fordi de har seilt for det samme rederiet. Han mener at han har en meget autoritær lederstil, noe som gjentatte ganger har ført til konflikt. Han har også kommet med gjentatte trusler og tiltalt filippinere med svært rasistiske og stigmatiserende undertoner. Ved to tilfeller har K5 vært nødt til å steppe inn som vikar for ham fordi det har vært feider.

K2 har også opplevd ordrenekt, og med en uventet reaksjon:

[...] Da satt båsen på brovakt, eller reservevakt i tilfelle jeg trengte to mann. Han filippinske båsen han nekta. Det var under hans verdighet å gå vakt sammen med mannskap. Det er greit det, sa jeg, enten så går du vakt eller så går du i land. Og han gikk i land.

E: Han gjorde det?

K: Han gikk i land, vi fikk en ny mann ombord og miljøet ombord forandret seg fullstendig. For han var en sånn kverulant på mange felt. Da rensset du lufta med en gang. (K2)

I og med at båten lå til kai, så løste det seg ganske greit ved at båtsmannen mønstret av. Hvis skipet befinner seg langt ute til havs, kan imidlertid små tilløp til konflikt utarte seg dersom det ikke blir håndtert på en god måte. Da er det mitt inntrykk at konfliktløsningen raskt flyttes til kapteinen, selv om det er overstyrmannen som har personalansvaret. Men som det kommer fram tidligere i analysen, kan det sitte langt inne for en matros å ta opp en konflikt med senioroffiserene.

K6 forteller om et skip han var på som var "happy" på ett skift, og "unhappy" på et annet skift. Han var klar på at årsaken bunnet i lederskapet til de tre øverste offiserene på motsatt skift, for det var de samme matrosene som han selv jobbet med. Det er vanlig at matroser er mye lenger ute enn offiserene, slik at de omgås forskjellige offiserer til forskjellige tider. De tre offiserene; skipper, overstyrmann og chief ble til slutt flyttet og innbyrdes delt til ulike skip. Det skyldtes ikke minst at de ikke fungerte sammen innbyrdes heller. Det var altså stridigheter dem imellom, og mellom dem og mannskapet; "de fikk filippinerne mot seg". K6 mener at de indre stridighetene kom av dårlig "kjemi" dem imellom, og at de håndterte filippinerne feil. Stridighetene var åpenbare på bro, men i forhold til dekksmannskapene foregikk det litt annerledes. Det utviklet seg til en stille protest, med destruktiv atferd:

E: Så der var det kanskje noe i veien med ledelsen, eller lederskapet?

K: Ja, lederskapet. Men det er klart at, når jeg kom til (...), så kom jeg fra (...). Og hadde vært

med multinasjonalt crew. Og visste at når du snakker til en filippiner, så må du respektere kulturen hans. Og du må behandle dem som folk. Hvis ikke, så får du de imot deg, og da saboterer de. De saboterer alt de gjør.

E: Hvordan kan de sabotere?

K: Ja, det kan jo være for eksempel når de skal male, ikke sant, så har de ikke i herder.

E: Nei, sier du det?

K: Ja. Så malinga tørker jo aldri. Eller at de bruker ENORMT med tid på... ALT går så seint.

E: Så da protesterer de gjennom måten de jobber på?

K: Jaja. Ja.

E: Men uttrykker de sin misnøye til offiserene overfor rederiet? Tør de det?

K: Nei.

E: Så den konflikten som var på det samme skipet, den viste seg hovedsaklig sånn at skipet rett og slett fungerte dårligere?

K: Ja. Det fungerte dårligere og så tror jeg charterene så at filippinerne var eee... de blir aggressive. (K6)

Det er selvfølgelig individuelt hvor raskt aggressiviteten kommer til overflaten, men som vi ser av utdraget fra intervjuet, så kan det også protesteres ved å jobbe sakte, eller ved å gjøre ting galt med overlegg. Slik kan en båt fungerer dårligere som følge av dårlig lederskap. Det behøver ikke være en åpenbar konflikt; misnøye med ledelsen kan være mer enn tilstrekkelig.

Men konflikter kan jo toppe seg, og kritiske situasjoner oppstå. K6 nevner også en historie der overstyrmannen var i konflikt med en filippinsk matros. Sistnevnte hadde da ved en anledning sneket seg inn på lugaren til overstyrmannen og skutt med pistol inn i køya hans. Overstyrmannen lå ikke der da, slik at han kom ut av det med livet i behold. Dette illustrerer hvor ille det kan gå, dersom en konflikt eskalerer og det ikke er retrettmuligheter. K6 mener også at det viser hva som kan skje i ytterste konsekvens, dersom en ikke behandler mannskapet med respekt, især ovenfor filippinerne. Han sier de som regel har stor respekt, og protesterer aldri, men om en får de imot seg, kan mye skje. De karakteriseres altså som underdanige og med stor respekt, men under forutsetning av at også de selv blir behandlet med respekt.

Maktavstanden synes noe mindre på skip med bare nordmenn ombord. K4 kommer med følgende eksempel:

Jeg har opplevd en aspirant klagde sin nød. Han fikk ikke respekt fra matrosene. Han trodde selv at han var kaptein. Men han var bare en lærling som kom ombord på en ekstra sommertur. Han skulle begynne å gi beskjeder og ta over hele styringa. Han ble fort satt på plass og det taklet han ikke. Han mente nå selv at han var høyre hånda til kapteinen, så han måtte få lov å gi beskjed. Gi ordre til matrosene. Men matrosene bare så på han, og ba han om å holde kjeft. Han måtte først ta å pisse i sjøvann, før han begynner å gi beskjeder til dem. (K4)

Her er det altså junioroffiseren som får gjennomgå. Og når han klager sin nød til overstyrmannen, glemmer han kanskje at overstyrmann har seilt sammen med disse matrosene i en årrekke. Han får ingen støtte ovenfra, men må "jekkes ned". I slike tilfeller vrenses altså skipets hierarki, der ansiennitet og sjømannskap veier tyngre enn autoritet og rang. Dette viser også at posisjonsmakten til junioroffiserene er svak, og legitimeres kun dersom han viser seg verdig denne makten.

Mannskaper med annen etnisitet kan også nekte å adlyde ordre, uten fare for refs eller å miste jobben sin. En legitim protest, er gjerne forbundet med sikkerheten ombord, eller hvordan sikkerheten vurderes av den som faktisk skal utføre ordren: K7 forteller om en historie der en kaptein ville ha livbåtøvelse i veldig dårlig vær, og der mannskapet nektet da de mente at en øvelse under slike forhold ville være farlig. Kapteinen sa da at slike øvelser måtte gjøres uansett vær. Det var i følge K7 en feilvurdering, da man ikke skal sette sitt eget liv på spill for å tilfredsstille en øvelse. Det ble det store diskusjoner av i ettertid, og kapteinen måtte til slutt gå til rederiet for å høre hvordan de stilte seg. Det ble da som de trodde, nemlig at sikkerheten til mannskapet skulle komme først. Så der fikk mannskapet medhold. K7 kunne fortelle at denne kapteinen falt noe i anseelse i ettertid, og mistet litt respekt blant mannskapet sitt. Mannskapet levde kanskje ikke opp til kapteinens forventninger, men viktigst illustrerer denne episoden en kaptein som ikke lever opp til mannskapets forventninger. Noe som i sin tur ble støttet av rederiet. Skipperens vurderingsevne skal være tuftet på godt sjømannskap, og vil raskt kunne gjennomskues av et erfarent og kompetent mannskap. Det blir tydelig at kapteinens mandat her er redusert til de berørte parters vilje til underordning.

5.5 Etnisitet

Vi har allerede "snublet" over forhold knyttet til etnisitet flere ganger i analysen. Det skyldes at de fleste temaer i studien preges av dette elementet på multinasjonale skip. Som vi har sett i det ovenstående, så blir kommunikasjonen mer kompleks når den foregår mellom ulike kulturer. Selv om de fleste sjømenn i dag kan snakke engelsk, ser det ut til at språket oppleves som en viktig

barriere for sosial omgang. Respondentene opplevde det som vanskelig å dele gode historier, eller bruk av humor fordi poenget ofte forsvinner med store kulturelle ulikheter. Det kan eksempelvis dreie seg om bruk av metaforer eller språklige vendinger som mottaker da ikke oppfatter. Språket har da lett for å bli flatt og kjedelig, slik at kommunikasjonen mellom de ulike nasjonene ombord ofte er av teknisk og jobbrelatert type. Fire av respondentene oppga dette som en medvirkende og viktig årsak til en etnisk lagdeling ombord.

De fleste mente likevel at skipet kunne være velfungerende, og utføre sine oppgaver på en god måte til tross for dette. Ofte var det snakk om innkjøringsproblemer, men at "det gikk seg til etterhvert". Både rederier og kapteiner ønsker dessuten et stabilt mannskap, der de ønsker å beholde de personene som fungerer godt sammen. Men på grunn av ulike turnusordninger mellom matroser og senioroffiserer, er det en viss rullering av ulike mannskapskonstellasjoner. Kapteinene opplever derfor ulike "sett" av underordnede, selv om de samme ofte kommer igjen etter en viss tid. Rederiet rullerer gjerne de samme folkene mellom to til tre skip. Det er og en viss utskifting med at noen slutter og nye kommer til, naturligvis.

Det var imidlertid slående hvor mange punkter som kom opp når det var spørsmål om utfordringer, sammenliknet med de fordelene som informantene knyttet til multinasjonal besetning. K1 så en utvikling der det stadig blir færre nordmenn som er kvalifiserte til losyrket, og at mye og viktig erfaring i stor grad lekker ut til lavkostland. Fremtidig rekruttering må således søkes ut over landegrensene dersom en ønsker den mest kvalifiserte arbeidskraften til dette yrket. Han sier de kan gå ned på kravene, men at det ikke er ønskelig. Bekymringen deles av K2, som mener at det er et globalt fenomen: "Ja, men det er jo sånn i utlandet også. Se på Australia, det er jo pinadø meg nesten bare indere som er loser, vet du".

Det knyttes også noen utfordringer til hvordan kulturene blandes. To av informantene mente at indere og filippinere ikke går bra sammen. K3 benyttet metaforen; "hund og katt" for å forklare fenomenet. Begge benyttet begrepet 'kulturkollisjon' på hvorfor disse gruppene ikke gikk så godt sammen. Likevel forekommer en slik sammenblanding, men helst ikke innenfor samme departement, eller med lik grad (rang). Den sistnevnte kan nok være den mest utfordrende konstellasjonen, dersom vi skal tro informantene.

Alle informantene uttrykte sosiale utfordringer knyttet til multinasjonale besetninger som noe av det viktigste. Det kom også tydelig fram, at dersom det er færre enn tre nordmenn ombord i skipet, var ensomhet et utbredt fenomen blant disse. Spesielt ille mente de det var, dersom kapteinen var eneste nordmann: "Stakkars folk altså, som er på sånne båter aleine som nordmann i månedsvis"(K6). Ensomhet kunne også forekomme, selv om det var flere nordmenn ombord,

dersom disse ikke var på bro, eller "kjemien" dårlig.

Jeg fikk inntrykk av at det var en del stereotype forestillinger om andre nasjonaliteter. Om at; "indere var slik", "filippinere slik", "latviere slik", eller "engelskmenn slik". Tidligere i avhandlingen så vi dette i forbindelse med engelske mannskaper. Det finnes en del forskning i det feltet, så jeg kommer ikke til å gå i dybden på det her. Men jeg merket meg flere av respondentene som framhevet kulturell assimilering som en stor utfordring. Og da er det kulturen ombord det siktes til. Et multinasjonalt mikrosamfunn, der det var rom for ha sin egen kultur og religion i fred, men der en måtte innrette seg til en spesiell måte å utføre oppgavene sine på. Her uttrykte noen at inngrodde mønster var vanskelige å snu, og at det kunne være vanskelig å få matroser med annen etnisitet til å gjøre ting på "rett" måte (K7). Spesielt gikk det ut på at senioroffiserene ikke fikk tilbakemelding dersom en arbeidsoppgave skulle vise seg vanskelig. Istedenfor søkte matroser med samme etnisitet sammen, for om mulig å løse oppgaven uten å involvere en overordnet. Dermed ble kanskje oppgaven utført på en dårligere, eller mer ineffektiv måte (K2, K4, K5 og K7). Noen av respondentene mente at en viktig grunn var at lavkostland ikke hadde kommet like langt teknologisk, og ikke hadde lært å forholde seg til et moderne skip med nye og mer effektive måter å gjøre ting på. De var rett og slett litt gammeldagse slik sett. Det ble uttalt som et typisk problem hver gang det var utskiftninger av mannskap. Men noen ganger kunne det samme fenomen by på positive overraskelser:

E: Har du opplevd at folk med annen nasjonalitet har en måte å gjøre tingene på som har vært overraskende bra? At du har fått en overraskelse stor nok til at du har vurdert å forandre deres egen måte å gjøre ting på?

K: Eee... ja, faktisk. På en måte kan du si det. For da vi hadde filippinere, så eee... ta en episode, da så eee... vi mista noen årer på en livbåt på havet en gang det var drittvær. Og jeg sa til styrmann; "bare bestill nye årer". Det var jo greit, det måtte vi ha. Men der var plutselig en filippiner som laga nye årer med høvel og sag og... det ble fantastisk bra. Det var det ingen nordmann som hadde gjort, det er garantert! (K7)

Dette eksempelet kunne kanskje høre hjemme i det forgående avsnittet (forventninger), men det var sagt i kontekst av etnisitet og fordeler med å ha andre nasjoner ombord. Derfor trekker jeg det inn her. Kapteinen blir positivt overrasket fordi det ikke var forventet. Tidligere hadde skipene riktignok en egen tømmermann som hadde ordnet opp i dette, men det er ikke vanlig i vår tid. Slik kan en si at en tidligere forventning er erstattet av nye, men når en tidligere forventning blir innfridd i dag, er overraskelsen stor. Kanskje er det et tegn på at tradisjonelt og godt sjømannskap

er spesielt gledelig for K7¹⁵. Det er også et tegn på velvilje, og at matrosen vil yte "det lille ekstra". Assimileringens pris kan være at slike ting forsvinner. En viss fleksibilitet kan således vise seg gunstig på flere måter i det å oppdage ulike kvaliteter i dem man tar ombord, uavhengig av kulturell bakgrunn. En åpner opp for alternative løsninger og initiativ. Derfor bør en ikke være for fastlåst i sitt regime og måter å gjøre ting på, noe flere av respondentene var oppsatt på å være.

Det er i dag innført fag som *kulturforståelse, organisasjon og ledelse* i den maritime opplæringen. Skipskapteiner har en lang fartstid, noe som betyr at mine respondenter ikke har fått en slik opplæring. Det fantes ikke da de tok sin utdanning. Om innføringen av slike fag i utdannelsen vil kunne virke inn på trivselen til dem på bro *ceteris paribus*, vites ikke. Kanskje er dette noe som senere undersøkelser kan belyse. En av respondentene hadde imidlertid gjennomgått kurs i kulturforståelse på senere tidspunkt i karrieren:

E: Har du fått opplæring i det å jobbe med folk ifra andre land?

K: Ja, vi har hatt noen sånne kulturkollisjonskurs, blant annet. En svenske vi var borti en gang. Vi satt nede i Bergen og spilte kort med hverandre og forandret reglene hele tiden som liksom skulle henseile på... (latter) sånne ting har jeg vært med på, men (latter)... hva du ikke skal gjøre overfor filippinere, blant annet. Ikke vinke på han sånn, litt sånn som nordmenn gjør. Kom her, ikke sant? [...] Det gjør de bare til bikkjene på filippinene, vet du. Såne ting. Ja, får litt input...

E: Har du hatt nytte av det?

K: Jeg har jo tenkt på det av og til. Tatt i deg... "faen, sånn gjør du ikke"... (latter). (K2)

Det ser altså ut til at "litt input" har vært fordelaktig for han i utøvelsen av sitt lederskap. I forhold til det å være senioroffiser på multinasjonalt skip, uttrykte de fleste informantene at de ikke visste hva de gikk til første gang de entret et slikt skip. Noen hadde imidlertid hørt historier fra familie, eller venner som hadde vært på sjøen en stund. K6 hevdet at dette ikke betydde så mye, og at han måtte gjøre seg sine egne erfaringer. K3 viste til negative historier han hadde hørt om på forhånd; om at det var så ille med utenlandsk arbeidskraft. Men dette kunne han ikke se igjen i den virkeligheten som han selv erfarte. Han hadde en helt motsatt erfaring, og at det gikk helt fint selv om det medførte noen utfordringer.

15 Matrosen høstet stor anerkjennelse i ettertid, og fikk status som "number one" blant matrosene. Det er ikke noe som han la opp til, men som var en konsekvens av at han hadde fått ros. For da "kjente" han kapteinen på en måte som tilsynelatende forkortet den hierarkiske distansen noe. K7 forteller om episoden med et smil, og omtaler filippinerne som flinke sjøfolk. Han opplevde hele episoden som veldig positiv.

5.6 "Happy ship"

Den siste posten i presentasjonen av mine funn, har jeg valgt å kalle "happy ship". Begrepet viser, som tidligere nevnt, til et velfungerende skip med et godt arbeidsmiljø og et godt forhold mellom offiserer og matroser. Selv om det er en mye brukt betegnelse, viser denne undersøkelsen at den ikke er like vanlig for alle typer skip. Mye tyder på at det er på store skip, gjerne innenfor bulk og RORO at det er mest utbredt. Men mange kapteiner på mindre skip, som kystfrakteskip og i offshore (supply, ankerhåndtering mv.) har erfaring fra store skip tidligere, slik at de likevel har hørt om det. Men så er det innholdet som er av betydning, ikke betegnelsen i seg selv. Det er altså slike universelle egenskaper jeg først og fremst søker, og hva informantene legger i dem.

Tre av respondentene hadde ikke hørt om 'happy ship' før jeg snakket med dem. Felles for disse, er at de hadde begrenset med fartstid fra veldig store skip. De andre visste godt hva det handlet om: "Happy ship. Jaaa... folk er tilfreds. Gjør jobben sin. Vet hva de skal gjøre, og du har åpen kommunikasjon, kanskje" (K2). En annen trakk inn både "happy-" og "unhappy ship" i sin beskrivelse:

Ja, happy ship, da samarbeider alle. Og unhappy ship, da er alt det som heter utskudd som skal prøve å ødelegge for alle andre. Og selvfølgelig, du kan komme borti sånne situasjoner, men det har jeg ikke vært borti enda. Det jeg ser, eller det jeg har sett nå i senere tid, det er at; hvis det er en matros som begynner å henge litt med leppa, så blir han tilsnakket av sine egne. At "sånn vil vi ikke ha det. Vi er her, og vi skal være et team". (K3)

Av de forklaringene jeg fikk, så var alt knyttet til individuelle forskjeller i besetningen (inklusive offiserene). De fremhevet vanskelige personer som en hovedgrunn til at noen skip har et forsuret miljø. Det fikk meg til på den ene siden å spørre etter hva de forbinder med en god kollega, og på den andre siden hva som skal til for å forbedre et "unhappy ship" til å bli et "happy". Det gikk da opp for meg at det slett ikke bare var opp til den vanskelige personen å forsure et helt miljø, men opp til de andre kollegaene. Og ikke minst opp til lederskapet ombord.

Samtlige av respondentene fremhevet tillit som den viktigste egenskapen ved en god kollega. I tillegg fremkom det egenskaper som; vennskap, felles sak, lett å samarbeide med, kunne og gjøre jobben sin godt, og det å være sosial. Men tillit var altså noe som alle vektet tungt. Enten ved bruke ord som; stole på, ærlighet, lojalitet, eller det å være trygge på hverandre. Men de fleste flettet inn ordet "tillit" i den samme konteksten. En kan således anta at tillit er en grunnleggende og viktig faktor for å kunne skape et "happy ship".

På spørsmålet om hva som må til for å endre et "unhappy ship" til å bli et "happy ship", fikk jeg to ulike grupper av svar: Det første gikk ut på å flytte folk. Enten ved å splitte opp en gruppe og fordele dem på andre skip, eller flytte den vanskelige personen til et annet skip. I verste fall si han opp. Spesielt vanskelig kunne det være dersom det var kapteinen som var problemet. Noen mente at det uansett er toppledelsen som har ansvaret:

K: Ja. Altså det man kan gjøre... rett og slett, da må man skifte ut lederne ombord.

E: Skifte ut lederne?

K: Mmm. Få nye koster på toppen. Da kan man få et happy ship. Et unhappy ship kan da bli et happy ship. (K5)

Det at det har kunnet utvikle seg så langt som at skipet har fått slik omtale, tilsier dårlig lederskap. Man mente derfor at lederne enten ikke hadde evner til å snu utviklingen, eller at de selv faktisk var årsaken til problemet.

Den andre gruppen la vekt på dialog. Her kom det fram at alle i bunn og grunn er interessert i å ha et godt miljø (K4). Aller best er det, mente K3, dersom en innbyrdes fant ut av det. Som vi så i forrige sitat, at han blir "tilsnakket av sine egne". Matros til matros, eller styrmann til styrmann. En respondent mente at en lett kunne unngå et forsuret arbeidsmiljø ved å innta en proaktiv holdning:

K: Du må først prate med folk, så du vet hvor skoen trykker. Få en dialog; og der igjen har vi sånne møter som vi holder, der vi tar opp sånne ting og oppfordrer folk om å komme med input. Hvis det er en plass skoen trykker. Da blir det som regel tatt opp, og... som regel med filippinere, vet du så eee... får de seg et dagrom, med karaoke, stor tv, musikkinstrument eee... da er det happy ship med en gang (latter)... det er såå greit, vet du (latter)... ja! Sånne enkle ting.

E: [...] (latter) Men enkeltpersoner kan ha veldig mye å si også, og du nevnte han båtsmannen i sted, og det er en...

K: Å jajaja. Det er klart, jeg så han der hele tiden. Han var en sånn kverulant, som kjørte sitt eget løp. Og det skaper litt sånn...

E: Men skapte han så mye brudulje at det ble et unhappy ship av det?

K: Ja, nå var jo dette her... det foregikk mens vi lå i land, vi lå faktisk tre måneder på verksted og bygde opp den derre skuta før vi skulle gå. Så jeg merket ikke så mye av det, men han fortalte meg det, styrmann etterhvert at han var et sånt uromoment. Og så fikk vi den der situasjonen, der jeg satte han opp og så; "okay, gå! Okay, boss."

E: Og så blei det klar luft etterpå?

K: Ja, godt eksempel. (K2)

Det var altså viktig å finne ut "hvor skoen trykker", fremfor å bli kvitt enkeltpersoner. Men også han har altså vært nødt til å sende folk i land. De som tilhørte den andre gruppen påpekte også at det er et problem dersom det er skipperen som er årsaken. Det ble da hevdet at det må være rederiet som, etter påtrykk fra mannskapet, må ta skipperen vekk fra det aktuelle skipet.

Noen sa de var litt lei av jobben sin i perioder, andre at de hadde varierte og spennende arbeidsdager. K7 hadde byttet til en annen fartøytype, nettopp av de årsaker som kunne gjøre en lei i perioder. I dag var han på et skip som både han og mannskapet var tydelig stolte av. Topp moderne, og med høy komfort. For andre igjen så hadde ikke dette så mye å bety. Alle var rimelig godt fornøyde med skipene de var på, men en kommenterte at hans skip hadde vært "unhappy" på det motsatte vaktskiftet. Han var klar på at dette skyldtes de tre øverste offiserene. Alle hadde imidlertid historier om vanskelige personer, men at det som regel ordnet seg på en eller annen måte. Mitt hovedinntrykk er at de sjelden opplevde konflikt, og at skipene i det store og hele fungerer bra. Men det i seg selv er kanskje ikke nok for å "klassifisere" et skip som "happy". Tre av respondentene kunne entusiastisk fortelle at de selv var så heldige å være på et slikt skip. De kunne også fortelle at de slett ikke alltid hadde vært så heldige. De andre trivdes godt nok til å fortsette, samtidig som jeg fikk et inntrykk av at ting også kunne bli bedre.

5.7 Sammendrag

Den empiriske undersøkelsen ble i dette kapittelet gjennomgått og i hovedsak fremstilt etter oppsettet i intervjuguiden. Jeg har valgt å ikke veie funnene opp mot verken teori eller tidligere forskning her. Dette gjøres i det neste kapittelet. Det har vært et poeng å presentere funnene, og det jeg mener har betydning for den videre analysen, uten å forholde seg kritisk til disse, til teori eller til annen forskning. Slik håper jeg at leseren selv har dannet seg et bilde av den kontekst lederskapet skal forstås, i sentrale begreper og hvilke rammer som begrenser og muliggjør institusjonaliseringen slik informantene opplever det. De rammene som er skissert omhandler seks ulike tema: 1) Kontekst, 2) Arbeidsmiljø og fritidsmiljø, 3) Lederskap og sjømannskap, 4) Forventninger, 5) Etnisitet, og 6) "Happy ship".

Vi har sett at informantene er på svært ulike skip, og at dette tilsynelatende virker inn på det lederskapet som utøves. Slik kan det se ut som om de sosio-materielle strukturene legger viktige føringer for den hierarkiske stratifiseringen og for sosialt samkvem. Dette arter seg hovedsaklig på

to måter; 1) Det kan forsterke og sementere ulikhet ved blant annet å fysisk skille offiserer fra matroser, og 2) moderne kommunikasjonsteknologi som på den ene siden skaper tettere forbindelse med eksterne strukturer, og på den andre siden skaper en ytterligere barriere for den sosiale omgangen ombord.

Teknologisk utvikling, skipenes utforming, etnisk sammensetning og utdanningssituasjonen for sjøoffiserer ser ut til å være viktige faktorer som påvirker, og i stor grad har endret kapteinsrollen for mange. Selv om multinasjonale skip ikke er noe nytt fenomen, er det nytt for visse fartøytyper. Dessuten er det nye mannskapskonstellasjoner der blant annet nye og gjerne flere ulike kulturer mikses også på bro. Det ser ut til å svekke polariseringen mellom matroser og offiserer, i det at de etnisk "like" søker sammen på tvers av rang. En ser også i større grad ut til måtte søke ut av rangstigen sosialt for ikke å bli ensom i slike konstellasjoner. Roller, interaksjoner og ritualer forrykkes gjennom alle de nevnte aspekter, og kompliserer en analyse betydelig. Det virker også som en motvekt til de sosio-materielle barrierene som er skissert over.

Sjøfolk er i dag mye mer spesialiserte, og skolert for de oppgavene de senere skal utføre. Det gjør kanskje at de blir mer bevisst på sine rettigheter. En generell sjømanns-kultur basert på tradisjoner, ritualer og et rigid hierarki er ikke lenger tilstrekkelig i legitimeringen av den store vertikale maktdistansen. Den må i større grad i dag legitimeres gjennom godt lederskap og sunne institusjonaliseringsprosesser. Disse antakelsene må belyses mer inngående, og står derfor sentralt i det neste kapittelet.

Alle informantene fremhevet trivsel som noe av det viktigste å etterstrebe på skip i dag. Et "happy ship" fungerer best, og er best å være på. Men premissene for å få det til har endret seg, og endrer seg hele tiden. Derfor stilles det stadig nye krav til senioroffiserenes lederskap. I institusjonaliseringen av et skip må mange av dagens kapteiner således bryte en del både nye og gamle barrierer dersom de skal lykkes. Det meste kan kanskje reguleres på et skip gjennom lover, regler og datastyrte rutiner. Men det kan ikke trivselen.

Kapittel 6. Kapteinsrollen i endring

Han som aldri har lært å følge ordre, kan aldri bli en god leder

Aristoteles

Dette kapittelet vil fokusere på forandringer i skips-kapteiners arbeidsmiljø. Rask utvikling i teknologi innenfor navigasjon, kommunikasjon og tekniske hjelpemidler har i stor grad endret arbeidsdagen for sjøfolk på moderne skip. Mange av de mest avanserte skipene er også relativt små i størrelse. Når disse i tillegg har fått multinasjonale besetninger, er summen av forandringer så store, at både arbeidsdagen og de sosiale betingelsene har klart endrede premisser. Dette får betydning for rollen som en skipskaptein inntar. Målet i denne delen av avhandlingen er å belyse forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen. Gjennom å diskutere funnene opp mot disse, vil ikke bare forskjellene mellom skipene bli belyst, men også den generelle utviklingen som gjør at mange senioroffiserer står foran nye utfordringer i dag. Forskningsspørsmålene blir behandlet gjennom punkt 6.1- 6.4.

6.1 Skjønn, erfaring og kompetanse

Det første forskningsspørsmålet tar sikte på å belyse kapteinenes opplevelse av å utøve lederskap: *Hvilke muligheter opplever skipskapteiner de har til å utøve skjønn, og benytte egen erfaring og kompetanse i yrkesutøvelsen?*

6.1.1 Forskjellig erfaringsgrunnlag

Aller først må vi se litt nærmere på hva som ligger i begrepet 'skjønn', og hva slags kompetanse informantene mener er viktig for ledelse av et skip. Det er ikke lenger et krav at man må ha tre års fartstid før man tar offisersutdanning, dersom denne foregår på en høyskole. Dermed starter mange direkte på bro som junioroffiserer uten å ha opparbeidet viktig erfaring og kompetanse som fanges opp av begrepet 'sjømannskap'. Selv om kadetter og junioroffiserer mottar ordre fra høyere rangerte offiserer, har flere kanskje aldri stått nederst på rangstigen uten mulighet til å gi ordre videre til noen. Kun adlyde. Dessuten har de ikke erfart hvordan ting gjøres på dekk, og følt på kroppen hva slags arbeid de senere skal beordre andre mennesker til. Denne mangelen på praktisk opplæring i sjømannskap, ser ut til å kunne medføre en viss arroganse blant enkelte junioroffiserer. Noen tror de kan beherske et skip bare ved å "trykke på knapper" (K3), noen kan "ta litt hardt i overfor underordnede" (K5), og noen "ta seg litt vel selvhøytidelig"(K2). Mye av den opplæringen som

bidrar til godt sjømannskap gjennom erfaring fra dekkarbeid, ser dermed ut til å ha forflyttet seg opp til bro. Men den delen av sjømannskapet som kan karakteriseres som taus kunnskap, står også i fare for ikke å kunne tilegnes på denne måten; forståelsen for de skipsfunksjoner som ikke direkte er knyttet til bro.

På den ene siden har kapteinens og overstyrmannens "oppdragerrolle" ovenfor junioroffiserene blitt utvidet til også å omfatte interaksjoner og interaksjonsritualer. En bevisstgjøring av hvordan man behandler hverandre ombord, og hvordan skipets hierarki fungerer. Her fremkommer det at den store maktdistansen ikke må gi grobunn til maktarroganse. Tradisjonelt har sjøoffiserer fått denne grunnleggende opplæringen som matros, ikke som kadett. Når for eksempel en erfaren filippinsk matros beklager seg til kapteinen på grunn av en junioroffisers atferd eller vurderingsevne, som vi så med K2, så trekker han junioroffiseren til side for korreks. Hva sier dette om interaksjonsritualet? Jo, for det første at det institusjonelle sjømannskap veier tyngre enn kommandolinjene. Det rigide hierarkiet er altså tuftet på en konsens om godt sjømannskap. Det impliserer en respekt for kunnskap om det å være på sjøen. Den erfarne matrosen kan således stå inne for en bedre vurderingsevne enn junioroffiseren, men kan ikke konfrontere ham direkte. Derfor går han til kapteinen, som han kanskje har seilt med over en årrekke, og forklarer hva som har skjedd. Dette løser kapteinen med å ta junioroffiseren til side, slik at han ikke skal tape ansikt. Tap av ansikt har altså ikke bare stor betydning for enkelte etniske grupper, men er også sterkt knyttet til posisjon. Dette skal vi se nærmere på under forskningsspørsmål 2.

På den andre siden har kapteinens rolle som forbilde endret seg. Det meste av den jobben som utføres av matroser er i dag regulert og satt i system av dataprogram og rutiner. Det minimaliserer behovet for bruk av ordre fra kapteinen og fra overstyrmannen. Det er snarere unntakene at dette er nødvendig. Det er også lenge siden det har vært behov for jerndisiplin til sjøs, selv om det åpenbart fortsatt er noen få kapteiner som velger en slik strategi. Men det settes store krav til kapteinens evne til kriseledelse. I dårlig vær, under krevende og potensielt farlige oppdrag, eller når noe uventet skjer forventes det at gode avgjørelser fattes og at de formidles tydelig. Kapteinen skal stå støtt og vise vei når det stormer. Dette siste er imidlertid ikke noe nytt ved kapteinsrollen. Det nye ligger snarere i måten den enkelte forvalter sitt mandat. Og her ser vi at det er store forskjeller, fra han som aldri styrer skipet og kun utfører administrative oppgaver (K7), til han som går ned på dekk og svinger malerkosten sammen med matrosene (K3). Ingen av delene kunne nær sagt forekomme i tidligere tider. Men deres lederskap vil nærme seg hverandre i kriser, når vurderingsevnen står på spill og får avgjørende betydning.

Blant de fleste er interessen for det institusjonelle fellesskap av stor betydning. Men her

ligger det sosiomaterielle, strukturelle, etniske og språklige barrierer som lederen må forsere dersom han skal lykkes. Kapteinens rolle som forbilde kan kun etableres dersom han er til stede med de underordnede. Både K7 og K3 var opptatt av dette, men som vi har sett, manifesterte seg på meget ulikt vis.

Tidligere forskning viser hvordan ritualene regulerer og forklarer flere ulike samværssituasjoner (Østreng 2007), og hvordan sjømannsdiskursen er med å forme relasjonene ombord (Serck-Hanssen 1997). Sistnevnte fremstiller det nærmest som en nødvendighet at norske offiserer har en negativ sjømannsdiskurs om for eksempel filippinere som "de fremmede andre" (1997: 113). Han mener det er en kamp om egen verdimaksimering og arbeidsplasser. Interaksjonsritualteori og diskursteori anvendt på denne måten stemmer bare dels med min studie. Det ser ut til å harmonere i legitimeringen av maktdistanse og i sementeringen av forskjeller i noen grad. Men de brytes på mindre og mer intime skip. De brytes også dersom kapteinen er upopulær, eller forfekter en tyrannisk lederatferd. Det ser også ut til at det legges for mye vekt på at det er ritualene som sørger for at makten får legitimitet, av samme årsaker. For mye vekt på ritualer og diskurs, skaper dermed en unødvendig stor polarisering av sjøfolkene, som jeg ikke finner igjen i samme grad i denne undersøkelsen.

Østreng mener også at ritualtenkningen kan brukes for å forklare hvorfor de ulike deltakerne i samhandlingen opptrer forskjellig, og at dette langt på vei skyldes rang fremfor kulturelle forskjeller. Med referanse til Collins påpeker hun at ærbødighets- og oppførselsritualer determineres av en kombinasjon av autoritetsrelasjoner og graden av nærhet i sosiale nettverk (2007: 63). Høy grad av autoritet og høy grad av sosial overvåking skaper i følge Collins en kultur basert på ufravikelig underordningsritualer, hevder hun. Collins viser til den overordnede i patriarkalske husholdninger som eksempel. Her opprettholdes autoriteten gjennom gjentatte krav om rituell ærbødighet fra underordnede. I den grad handlingene fra de overordnede er forenlig med de styrtes vilje til underordning, kan nok utvilsomt dette være riktig. Men, som vi så i forrige kapittel, kan slike ritualer brytes på et skip, dersom 1) det utvises dårlig lederskap, 2) flertallet av matrosene er av lik etnisitet, men ulike offiserenes, 3) det er flere nasjonaliteter på bro, 4) den daglige rutine er styrt av systemer og ikke gjennom ordre, 5) skipet er "monoetnisk", især dersom det bare er nordmenn ombord, 6) skipet er lite og preget av en mer intim sfære, 7) rederiet legger opp til en mer direkte dialog med sjøfolkene og 8) skipet har veldig mange ombord, som cruise eller dykkerfartøy. Vi har også sett at kulturelle forskjeller ofte legger sterkere føringer enn rang i forhold til hvor man spiser. Selv om sosiomaterielle føringer legger opp til gradsmessig stratifisering gjennom to messer, omgås gjerne offiserer med matroser med samme etnisitet. Det

bunner gjerne i en konflikt dersom det ikke skjer. Interaksjonsritualer og diskursteori er derfor ikke nok til å forklare den sosiale orden og samvær på skip. Kanskje var dette tydeligere før, og at det har vært en endring i dette mønsteret i de senere årene.

6.1.2 Nye institusjonelle rammevilkår

Den teknologiske utviklingen til sjøs har på flere måter omdefinert oppgaver, og påvirket noen av de rollene som utspiller seg på et skip. Ikke minst den rollen som kapteinen innehar. Gjennom en undersøkelse foretatt av Arbeidsforskningsinstituttene allerede i 1973 (publisert 1974), forutså Aamot noen viktige og problematiske aspekt med innføring av datasystemer og automasjon ombord:

[...] men automatisering kan komme i konflikt med den hierarkiske organisasjonsform man har ombord. Hvorfor? Jo, for hva annet er det enn å innføre et maskinelt bureaukrati, som om mulig er ennå mer upersonlig og anonymt enn et vanlig bureaukrati (Aamot 1974: 38).

Hun tenkte ikke først og fremst på den teknologiske siden av saken, men på faktorer som Weber hevdet som grunnlag for byråkратиets effektivitet: Presisjon, hurtighet, omfattende arkiver, kontinuitet, diskresjon, enhet, lydighet, reduksjon av mellommenneskelig friksjon og av personlige og materielle kostnader (ibid). Hun påpeker at når de fleste av disse funksjonene erstattes av datasystemer, høynes effektiviteten, men at det bevirker en anonymisering. Det var en alvorlig innvending i en tid der man ønsket å innføre et sosialt system på skipene med utvidete relasjoner. Da man ønsket mer personlig kontakt mellom alle medlemmer av besetningen. Enda mer alvorlig er det i dag, da man har gått vekk fra slike "demokratiseringsideologier", og skipene har blitt mer multinasjonale. Det siste fordi tendensen nå også er gjeldende for flere skipstyper, samt at tendensen nå også er tilstede på bro i større grad enn før.

Aamot så imidlertid kun de arbeidsrelaterte aspektene og den tilhørende sosiale omgangen som det medførte. Skipets organisasjon og virkemåte er én ting, men en annen viktig faktor er den sparsommelige fritiden man har ombord. Når denne i stor grad brukes til surfing på internettet, eller i samtaler med dem der hjemme, er det forsvinnende lite rom igjen for sosial omgang. Når vi så husker at Selznick's første premiss for lederskap er "en type arbeid som utføres for å møte behov i en sosial situasjon", ser dette altså ut til ytterligere å forvanske senioroffiserenes muligheter i å utøve institusjonelt lederskap. Selv om lederskap er "unnværlig når de naturlige institusjonaliseringsprosessene bortfaller eller kommer under kontroll" (Selznick 1997: 31), er de ikke alltid det. Problemet her ser snarere ut til å bunne i at det ikke finner sted naturlige

institusjonaliseringsprosesser. Når det vil være rom for det. For behovet er der. Åpenbart. Mye tyder på at dette er noe lederne på mange skip i dag selv må ta aktivt del i, og dermed være med på å skape.

Ny teknologi bidrar til at noen kapteiner i større grad blir en aktiv del av rederiet, uten at det nødvendigvis går på bekostning av hans mandat ombord. Men det endrer hans rolle radikalt. For de kapteinene som ønsker å "kjøre båt", vil det være et stort hinder fordi han i større grad begrenses til å være en administrativ leder. For de som ønsker mer informasjon og å bli inkludert i rederiets planprosesser; en gavepakke. Utviklingen av kommunikasjonsteknologi har således både en splittende og en samlende effekt. Her ligger det utfordringer og muligheter for både senioroffiserer og rederier. Automatisering og moderne kommunikasjonsteknologi har åpenbare fordeler, men med bivirkninger som må tas på alvor.

6.1.3 Interne og eksterne strukturer

Vi kan ikke oppfatte institusjonelle målsettinger som gitt, for de er betinget av selvdefinisjoner som stadig endres, av forandringer av organisasjonens interne og eksterne engasjement (Selznick 1997: 68).

En annen måte å forstå begrepet om teknologi på, er slik Selznick bruker det. Slik kan begrepet forstås som framgangsmåtene og midlene som brukes for å nå målene. Han skriver at en "karakteristisk trussel mot integreringen av formål og engasjement – og følgelig mot den dekkende definisjonen av institusjonelt oppdrag – er en overdreven eller for tidlig teknologisk orientering" (1997: 63). Dette er åpenbart et problem for de fleste skip og rederier i dag. De interne strukturene er i stor grad styrt av datasystemer, lover og regler. Kun unntaksvis er det behov for lederskap i det at man går utenom rutine eller tekniske krav og spesifiserte arbeidsoppgaver.

Følgende situasjon illustrerer hva som kan skje når en for tidlig teknologisk orientering finner sted: En kaptein forteller om en historie der to filippinske DPO'er¹⁶ under opplæring ble spurt om å endre "heading" (kurs) av den engelske kontraktøren. Det var sterk vind, slik at båten kom ut av posisjon, fordi de gjorde som de ble spurt om. Her måtte kapteinen raskt gripe inn, for situasjonen var kritisk. Så raskt at det hverken var tid til å ta operatørene til side, eller forklare situasjonen. Dermed tapte operatørene ansikt fremfor både kontraktør og andre mannskaper som befant seg på bro. Informanten kunne fortelle at det var noe som de ikke likte, og at de tok det ille opp. Kontraktøren kan spørre om endring av kurs, men ikke kreve det. I dette tilfellet skulle

¹⁶ DP står for "dynamisk posisjonering", noe som brukes for å holde skipet i eksakt samme posisjon over tid. Brukes gjerne i oppdrag under vann. O står for operatør. DPO er altså operatøren for dynamisk posisjonering, noe som krever et eget sertifikat.

operatøren sagt nei til kontraktøren, noe yngre mannskaper eller mannskaper av annen etnisk bakgrunn kan ha problemer med. Informanten mente at det var det siste som var årsaken i dette tilfellet. Avklaring av slike forhold gjennom kommunikasjon på forhånd, kunne kanskje avverget denne episoden. Kapteinen fikk ikke anledning til å utvise lederskap som han ønsket; han måtte brått overta "spakene" på en måte som satte operatørene i et dårlig lys. En ekstern struktur har på denne måten forstyrret den ellers så tilsynelatende stabile og interne struktur.

En annen måte som viser eksterne strukturers innvirkning på de interne faktorer har også kommet gjennom moderne teknologi. Gjennom daglig møtevirksomhet holdes rederi og eventuelt kontraktør eller annen involvert organisasjon oppdatert på hva som foregår på skipet. Slike møter holdes normalt gjennom telefon, men også gjennom videokonferanse hvor programmer som "skype" benyttes der flere parter møtes "online". Det siste er imidlertid ikke vanlig ennå, selv om utviklingen går i denne retningen. Kun de mest avanserte skipene med krevende oppdrag har innført slike systemer.

Informasjonsflyten med eksterne strukturer varierer i veldig stor grad. Her er det imidlertid større forskjeller fra rederi til rederi, enn fra skip til skip internt i samme rederi, i følge en av respondentene. Men enkelte opplever forskjellsbehandling også innen det samme rederiet. De små (og "mindre viktige") skipene blir ikke viet den samme oppmerksomhet som nyere, større og "flottere" skip, i følge disse. Men begge eksemplene illustrerer at rederiene har mye større mulighet for påvirkning i den daglige drift enn før. Men det kan også tolkes som at enkelte kapteiner har en svekket posisjon i forhold til tidligere. K1 mener å se en slik utvikling, og at terskelen for å si han opp har blitt lavere, dersom han protesterer mot noe. K7 mener imidlertid at dette har styrket hans posisjon, fordi han i større grad blir involvert i rederiets planlegging på denne måten. Men kapteinsrollen er likevel omdefinert for slike som K7, som sier han har blitt en ren administrativ leder og "rederiets representant" ombord. Slik har styrmennene fått stadig mer personalansvar, også under overstyrmannen. Strukturen er formelt sett den samme som før, men i praksis ser vi altså en omkalfatring av roller. Måten interne og eksterne strukturer er konstituert på varierer og legger føringer som får betydning for det sosiale og for trivselen ombord. I tillegg til et stadig mer innfløkt regelverk (ref. K7), ser en den trange rammen som kapteinen skal utøve sitt lederskap i. Dersom et institusjonelt lederskap mislykkes, kan det altså være gode grunner til det. Og en kan ikke lenger automatisk legge skylden på kapteinen dersom det skjer. Den todelte forståelsen av hva teknologi er (utstyr/orientering) utgjør slik en trussel mot institusjonaliseringen. Dersom vi tar Selznick på alvor, kan det tekniske utstyret samtidig åpne nye muligheter også i denne sammenheng. Men da må hverken den interne eller eksterne strukturen være preget av for tidlig teknologisk orientering, slik

Selznick mente det.

6.2 Etnisitet og institusjonelt lederskap

Gjennom det andre forskningsspørsmålet søkes det etter den etniske sammensetningens betydning for det lederskapet som utøves, og for samhandlingen ombord: *Hvordan påvirker ulik etnisitet blant mannskapene senioroffiserenes arbeid som ledere, og på skipet som institusjon?*

6.2.1 Forskjeller i rang, etnisitet og departement

Denne studien bekrefter en åpenbar distanse qua etnisitet, som støttes av teorien (Weber 2000, Hofstede 2010). Men det ser ikke bare ut til at etniske grupperinger bidrar til ytterligere økt maktdistanse, slik som noe av foreliggende forskning viser. Den kan faktisk minske det som er omtalt som posisjonsmakt. Dette så vi der hvor ulik etnisitet på bro samsvarer med den på dekk. Offiserer med lik etnisk bakgrunn som matroser foretrekker for eksempel å spise sammen med dem, framfor med de andre offiserene. Det kan også gjelde samvær i dag-rommet.

I noen grad bryter dette med ritualteorien, eller i det minste skaper det noen spesielle føringer for hvordan ritualene kan sementere maktforskjeller. I den grad rang ikke er etnisk stratifisert, og der en ser det multinasjonale skipet som gjennomgående også for dem på bro, så ser det ut til at maktdistansen altså kan forminskes. Det skyldes det enkle faktum at noen av offiserene trekkes nærmere "sine egne" som er lenger nede på rangstigen. Gitt et multinasjonalt skip er det således gunstig med etniske grupperinger på tvers av de hierarkiske. På denne måten virker de kulturelle kreftene mot de strukturelle, og skaper et potensiale for å myke opp differensialiserende strukturer. Ihvertfall noen av dem. Her åpnes det et rom for lederskapet som en ellers ikke har, og som kan utspilles i institusjonaliseringen av skipet. Dessuten vil det ligge et potensiale til reduserte "transaksjonskostnader" i forhold til misforståelser og kontroll. Svekket tillit som følge av mangelfull kulturforståelse eller kommunikasjon imøtekommes bedre ved å blande ulike nasjonaliteter på tvers av rang. I dag er det ikke lenger uvanlig med slike konstellasjoner, som denne avhandlingen allerede flere ganger har vist. Om også dette er økonomisk motivert fra rederienes side, eller om det er en mer bevisst strategi for å bedre kommunikasjonen har imidlertid ikke blitt fanget opp i denne undersøkelsen.

I en forskningsrapport fra 2002 fremkommer det at det store flertallet (80%) av sjømenn foretrekker å jobbe på skip med multinasjonal besetning (Kahveci, Lane & Sampson 2002: 10). Ved å jobbe på like skip, utføre likt arbeid, besøke de samme plassene og gjennom å erfare at stadig nye og fremmede kolleger viser seg å være 'mennesker som oss', motiveres det til å opprettholde en

'tykk' arbeidskultur (ibid, min oversettelse). Dette stemmer bare dels med denne undersøkelsen. Kun én av de syv informantene refererte til en annen kaptein som kunne tenke seg multinasjonal besetning. Alle foretrakk selv å ha norsk besetning, noe som hovedsaklig bunnet i sosiale årsaker. Og den som kunne tenke seg multinasjonalt mannskap anså det som lettere å lære opp, eller gi ordre til mannskaper med annen etnisk bakgrunn. Dette støttes imidlertid av den samme rapporten, selv om de statistisk er sprikende. Her fremkommer det at noen mannskapsbyråer og rederier anså respekten og distansen mellom medlemmer fra forskjellige grupper av nasjonaliteter, skaper gode læringsmiljøer. En mannskapsagent mener å ha en viktig forklaring på fenomenet (Kahveci, Lane & Sampson 2002: 7):

I cannot teach, or my wife cannot teach my daughter to play [the] piano – even my wife she can play very good – but she [my daughter] can learn from tutor. I mean the crew they don't like to listen to the Captain from their own place. But you put [...] other nationality, they listen!

Slike eksempler, hevdes det, viser at selv om multinasjonale besetninger er initiert av hensyn til økonomiske kostnadsbesparelser, generelt har ført til at de (rederier og mannskapsbyråer) anser slike konstellasjoner for å ha flere, og ofte uforutsette, positive egenskaper. Dette støtter den foreliggende avhandling, noe vi så med K7 og at det kan være gunstig med en viss fleksibilitet i forhold til kulturell assimilering. Men det er likevel ikke tilstrekkelig for å anta at det generelt bedrer læringsmiljøet å ha multinasjonal besetning. Tvert imot, så uttrykker samtlige av respondentene i denne undersøkelsen at det ligger kulturelle barrierer for læring, og som forvansker miljøet for læring. Især det å få mannskapet til å gjøre ting på "rett" måte, altså en kulturell assimilering til det enkelte skip. Flere av informantene uttrykte økt arbeidsbyrde som en konsekvens.

Den økte respekten som følge av kulturelle forskjeller som det refereres til kan også gå på bekostning av tillit. I den grad respekt innebærer frykt, ser vi at enkelte matroser vegrer seg for å stille spørsmål til sin overordnede. Da kan en ordre besvares med "yes, sir", uten at ordren kanskje er forstått. Eller at man vegrer seg for å si ifra om ting som bør ordnes opp i. Flere av informantene kunne fortelle at dette er ikke et uvanlig fenomen, spesielt i forhold til filippinere. I slike tilfeller kunne senioroffiserene oppdage det gale, eller at en ordre ikke var adekvat utført, med redusert tillit som resultat. Det er mitt inntrykk at dette har med kulturelle ulikheter å gjøre, ikke vilje:

[...]Spesielt dette her med at filippinerne... de vegret seg for å... for å si ifra om ting, da. Hvis de så noe som var galt, så så de til sides. Det er sånne ting som vi har terpet på hele tiden at vi tar ikke mannen, vi er der for å drive samme båten (K2).

Mange senioroffiserer føler redusert tillit til enkelte multinasjonale besetninger som en konsekvens av språklige og kulturelle ulikheter. Og økt opplæringsbyrde. Det fremstår altså ikke som noen synergieffekt, slik mannskapsagenten ville ha det til. Men det ser imidlertid ut til at det er temporære problemer. Ettersom skipene blir institusjonalisert og innarbeidet, så blir disse problemene mindre. Og det ligger i mange rederiers policy at man lytter til kapteinene, og deres ønske om å ha et stabilt og forutsigbart mannskap.

Som vi har sett så skaper altså kulturell ulikhet gjerne vansker i opplæringen av nye mannskaper. Det ser ut til å ligge en kulturell "treghet" i å tilpasse seg nye måter å gjøre ting på. Kombinert med stor maktdistanse og frykt for å tape ansikt, eller involvere overordnede, søker ofte underordnede å løse oppgavene på sin egen måte. Dersom de trenger hjelp, søkes derfor nærmeste kollega eller person med samme etnisk opphav fremfor noen over, eller med annet etnisk opphav.

Tap av ansikt nevnes typisk i forbindelse med multinasjonale skip. Og gjerne når det er snakk om filippinere. Like vanlig er det ikke å snakke om tap av ansikt når det er knyttet til posisjon. Faktisk så uteblir gjerne etnisk opphav i argumentasjonen når det er snakk om tap av ansikt knyttet til posisjon. I tre av intervjuene der dette ble trukket frem gjennom informantenes historier, ble det ikke i samme kontekst uttrykt hvor personen (med tap av ansikt) kom fra. Det er posisjonsmakten som står på spill. Makten som fortløpende blir legitimert gjennom posisjon og sjømannskap svekkes dersom en offiser taper ansikt. Dersom det er kapteinen som taper ansikt, enten gjennom en gal vurdering, ved å utvise dårlig lederskap eller utvise tyrannisk lederatferd, så har han heller ingen å støtte seg til. Han kan riktignok støtte seg nedover, eksempelvis på overstyrmann eller chieften, men det styrker ham ikke på samme måten som situasjonen hadde vært omvendt. Der overstyrmannen for eksempel søker støtte i kapteinen. Hans eneste kraftfulle støtte er i rederiet, dets policy, lover og regler. Dette understreker betydningen av at han må være klok i sin framferd, og styrker sin posisjon gjennom godt lederskap.

De ulike departementene blir av og til framstilt som helt adskilte avdelinger. Flere av informantene opplever det ikke slik:

E: Så du mener at lederne, og da tenker jeg på ledere med personalansvar, hovedsaklig overstyrmann og kaptein, da som...

K: Neeei, altså du kan si det slik at det... jeg vil helst si at en god overstyrmann, som er god til å behandle folk samt en førstemaskinist.

E: Førstemaskinist?

K: Ja, han er jo arbeidsleder i maskin.

E: Men i hvilken grad mingler maskin- og dekksmannskaper da?

K: Jo! Nei det skille er borte i dag. I dag er det ikke sånn at man ikke skal mingle med maskin eller sånn og sånn. Nei, det er mange år siden (K5).

Selv om dekk- og maskinmannskaper i større grad omgås i dag enn før, har de likevel atskilte arbeidsoppgaver som begrenser den sosiale omgangen. Det som sies her, er at det tidligere mer formelle skillet er visket ut. Men også her kan en anta at det er forskjeller mellom skipene, og ikke minst mellom rederiene med den respektive nasjonalitet. Selv om det formelle skillet mellom dekk og maskin ikke er så skarpt lenger, så kompliserer det en studie å involvere alle departement på et skip. Det er mitt inntrykk, som er ervervet gjennom egen erfaring og foreliggende litteratur at den hierarkiske avstanden i maskin er kortere enn på dekk. Der er de en gjeng som i større grad arbeider sammen, og utfører felles arbeidsoppgaver uavhengig av rang. Derfor har jeg valgt å forholde meg til ett departement, det største, og med størst maktdistanse. Men i og med at det er kapteinens arbeidsmiljø som undersøkes, kan ikke de andre departementene helt utelukkes. Han tilhører formelt dekkdepartementet, men har også totalansvaret ombord. Dermed står han også over chiefen og stuerten, som de respektive ledere innenfor de andre departementene. Flere av kapteinene hadde dessuten medarbeidersamtale med underordnede på tvers av departement. Noen gjorde det for å ta "stikkprøver", og for å få et personlig inntrykk av situasjonen i et departement, framfor kun å få høre det gjennom andre offiserer. Disse informantene uttrykte eksplisitt at de ser på skipet som en helhetlig organisme der alle ledd ikke bare må fungere, men også ha en viss omgang. Ikke sjelden opplevde de at det knyttes vennskapsbånd på tvers av departementene. Også på tvers av rang. K6 framhever både en stuert og en matros som sine "skips-venner". Han sier imidlertid at det sjeldnere forekommer på tvers av etnisitet, selv om han får julekort ifra en filippiner hvert år, og har en del kontakt med en polakk. Kanskje er dette en utvikling som har blitt tydeligere først i de senere årene.

6.2.2 Kritisk blikk på kulturteori og rederienes rolle i kunnskapsformidling

Det er ikke bare rederier og mannskapsbyråer som benytter seg av Hofstedes modell. Mange undersøkelser og avhandlinger som tar for seg kulturelle forskjeller, har basis i eller refererer til Hofstedes kulturteori. Samtidig, eller kanskje nettopp derfor har også teorien vært utsatt for mye kritikk. Mye av kritikken går ut på at hans datamateriale kommer fra bare én stor multinasjonal organisasjon, og således ikke kan generaliseres til nasjonsnivå. Han kritiseres også av blant andre McSweeney (Østreng 2007: 128) og av Mallory & Cray (Ness 2003: 42) for at kultur blir forstått som en homogen statisk størrelse i hans studier. Slik trekkes en direkte linje mellom nasjonalitet og kulturell bakgrunn på den ene siden, og at den ikke er nevneverdig prosessuell på den andre.

Dermed overses andre kulturelle variasjoner innen nasjonalstater. Hofstede er imidlertid tydelig på at det ikke bør settes likhetstegn mellom *nasjon* og *samfunn*:

Historisk set er samfund organisk utviklede former for social organisering, og begrebet fælles kultur går i snævreste forstand mere på samfund end på nationer. Ikke desto mindre udgør mange nationer et historisk udviklet hele, selv hvis de består af klart adskilte grupper, og selv hvis de omfatter minoriteter, der er mindre integreret (Hofstede 2010: 37).

Kritikken synes således dratt ut av kontekst, og der kritikerne ikke har tatt hensyn til denne distinksjonen. En må spørre seg på hvilket nivå kulturen skal forstås, og hvilke kriterier som legges til grunn i en komparativ studie. Dernest vurdere anvendeligheten av studien. Hofstede selv påpeker dessuten flere steder at kulturen er i forandring. Her gjør han det i én og samme setning: "Kulturelle forandringer er blevet fremkaldt av de store påvirkninger fra naturkræfter og menneskelige kræfter" (Hofstede 2010: 463). Men han uttrykker en kulturell stivhengighet og en treghet som gjør at kulturen ikke endrer seg så lett. Det er ikke det samme som å si at kulturen er en homogen statisk størrelse. Den kulturen vi vokser inn i fra barnsben av, er i følge Hofstede den mest seiglivete. Organisasjonskultur synes imidlertid ikke like fastgrodd: "De kulturelle lag, man erhverver senere i livet, synes at være mere foranderlige. Dette er i særdeleshed tilfældet med organisationskulturer, hvor organisationens medlemmer har deltaget som voksne" (2010: 36).

Selv om Hofstedes teorier kan være for statiske og overflatiske, kan hans dimensjoner fungere som et teoretisk utgangspunkt og et analytisk redskap i søken etter økt kulturell kompetanse. Kritikken må selvfølgelig tas alvorlig, uten at det behøver å bety at man helt skal se vekk fra denne teorien. Jeg synes for eksempel det vil være å gå for langt med påstanden om at slike kulturteorier bidrar til økte fordommer, og dermed ikke egner seg for å øke en kulturell kompetanse. Alderton mfl. (ILO 2004: 99) påpeker at slike teorier bidrar til nettopp dette:

It has been suggested that cultural differences might have an impact on initiative, submission to authority and rule following (Viser til Moreby 1990 i en sluttnote), and in the 1990s such views gained wide support within some sectors of the industry. However, more recent and comprehensive data collected from observation studies aboard multinationally crewed ships (Kahveci et al. 2002) suggest that such cultural generalizations are misleading and unhelpful. Sometimes they are sustained by literature provided by well – intentioned crew managers and shipowners and designed to "inform" seafarers of one ethnic group about the culture of others. Unfortunately, some of this literature inadequately differentiates between cultural habits/norms and variations in individual behaviour, and so end up reinforcing stereotyped beliefs and

prejudices rather than reducing them. Once seafarers of different nationalities have had a significant amount of contact with one another, they become aware of the inaccuracy of many stereotypes and generalizations. Only where their exposure to a particular nationality is limited do seafarers show a tendency to fall back on stereotyped views of others.

Sitatet underbygges av Walter Lippman: "The subtlest and most pervasive of all influences are those which create and maintain the repertory of stereotypes. We are told about the world before we see it" (Østreng 2001: 2). Det virker som om sitatene undervurderer leseren. At man tar det man leser for den fulle og hele sannhet, og dermed danner seg et klart bilde av hvordan verden ser ut gjennom litteratur. Dessuten kan en regne med at lesere av denne type litteratur, er folk som har en interesse av å øke sin kulturelle kompetanse. Det er tvilsomt om det gjøres for å danne seg stereotype bilder av en så kompleks virkelighet. Derfor mener jeg at det ene ikke behøver å utelate det andre.

Teorien (opplysning/ tidligere kunnskap) kan inngå som en del av erfaringen og medvirke i en perseptuell syklus, omtrent slik som Neisser beskrev det (Bjørklund 2005). Dersom vi godtar at teoridelen her inngår med det som Neisser omtalte som "skjema", vil ny erfaring justere teorien (eller skjema). Slik vil "fargen" i persepsjonen endre seg med akkumulert erfaring. En viss basiskunnskap om andre kulturer behøver ikke lede til generaliseringer og stereotype forestillinger. Det kan lede til økt forståelse og respekt for de (fremmede) man skal jobbe med senere. Eller kanskje bevisstgjøre ens egen kultur og måte å være på, nettopp for å unngå det som tidligere er blitt omtalt som "kulturkollisjon". Da handler det mer om en ydmyk innstilling for å imøtekomme det fremmede på en best mulig måte. Så får ytterligere erfaring som kommer på et senere tidspunkt, bringe en videre.

Men sitatet over fra ILO understreker likevel et viktig aspekt som bør tas med når slike kulturteorier benyttes. Dette bekrefter også denne studien. Filippinene er eksempelvis et av de landene som er karakterisert med stor maktdistanse i Hofstedes analyse. Derfor er dette gjerne brukt som et argument for at filippinere er godt egnet som sjøfolk. Det fremkommer i Østrengs rapport at rederier og driftsselskaper mener at filippinske sjøfolk særlig egner seg i underordnede stillinger (Østreng 2007: 133). Dette fordi de tilpasser seg det hierarkiske systemet og mottar ordre uten å opponere, og viser stor grad av lydighet overfor autoriteter. Jeg nøyer meg med å nevne to motargumenter i denne omgang, ett fra undersøkelsen og ett statistisk: 1) Båtsmannen som valgte å mønstre av skipet der K2 var kaptein (jf pkt 5.6), var filippiner. Han ble ansett som et uromoment, og lite villig til å adlyde ordre. Dette resulterte til slutt i at han mønstret av skipet. 2) Det store flertall av filippinske sjøfolk er riktignok matroser, men de utgjør også en betydelig andel av

junioroffiserer og senioroffiserer. I en SIRC – rapport fra 2002 (Lane, Obando-Rojas, Wu & Tasiran 2002) fremkommer det at 34,2% av verdens handelsflåte bestod av filippinske matroser. Men det framkommer også at 27,2% var junioroffiserer, og 14,8% var senioroffiserer. Dermed utgjorde filippinere en betydelig andel (den største blant landene) også av sjøoffiserer. Det er liten grunn til å tro at dette er vesentlig annerledes i dag. Dermed kan nevnte to eksempler ses som "skudd for baugen" for Hofstedes teori. Men igjen; ikke nødvendigvis.

Tilsynelatende så opprettholder Hofstedes kulturteori sin aktualitet og anvendbarhet til tross for all kritikk, og har fortsatt en relevans for mange. Evnen til å vurdere når kulturforskjeller er vesentlige og bør tas høyde for, og når de ikke er det, er avgjørende for en kulturell kompetanse (Ness 2003: 43). Og kulturell kompetanse må stå sentralt og verd å strebe etter i en multinasjonal bedrift. Da kan vi ikke bevisst avstå fra kulturelle teorier, selv om det innebærer en kritisk diskusjon. Kanskje er det nettopp denne diskusjonen som fører oss videre. Derfor må også kritikken fra ILO og SIRC tas med.

Kompetanse er forankret i kunnskap; det å kunne noe eller være i stand til noe. Som vi har sett tidligere, så benyttes blant annet begrepet 'techne' av de greske antikke filosofene i denne sonderingen (jf pkt 4.6). Men i forhold til kunnskap om noe, står ikke techne alene i gresk tenkning. Det er også knyttet til begrepet 'episteme'. Det er ikke noe absolutt skille mellom disse begrepene, men de sier likevel noe ulikt om hva kunnskap dreier seg om. Episteme er i noen grad blitt et uttrykk for de mer prinsipielle, abstrakte og teoretiske sidene ved den tekniske kunnskapen:

Episteme er generaliseringens område, stedet der de store linjene trekkes og enkeltobservasjoner settes sammen til teoretiske utsagn. Epistemisk kunnskap vil, med utgangspunkt i det abstrakte og universelle, forklare det konkrete. Mens techne i stor grad læres i et praksisfellesskap preget av øvelse, vaner, rutiner og faste prosedyrer, læres den epistemiske kunnskapen gjennom lesning av teori og litteratur (Brunstad 2009: 80).

Slik kan en si at den skrevne kunnskapen gir hjelp og kaster lys over den praktiske yrkesutøvelsen. Den muliggjør dermed et kritisk perspektiv. Innlærte prosedyrer, måte å gjøre ting på og mange av de praktiske ferdighetene som karakteriseres som taus kunnskap, kan gjøre endringer vanskelig. Det ligger trygghet i vanetenkning og paradigmer, men det er kanskje ikke like hensiktsmessig dersom omgivelsene forandrer seg og krever nye løsninger. Og det er nettopp episteme som kan bidra til å bryte uheldige vanemønstre og avdekke uheldige utviklingstrekk. Taus kunnskap dekker ikke nødvendigvis bare gode ferdigheter, den kan også romme vaner som virker ødeleggende på organisasjonen (Brunstad 2009: 81). Slik kan en si at taus kunnskap noen ganger mer arter seg som

taus dumskap.

Rederier og mannskapsbyråer har ikke alltid primær innsikt i den kulturen de ansetter folk fra. Men en viss kjennskap til teori kan bare styrke dem, før nærmere innsikt oppnås. K2, som selv etter en årrekke hadde arbeidet på multinasjonale skip, uttrykte at han hadde hatt utbytte av de "kulturkollisjonskurs" han hadde deltatt på. Hofstede påpeker at studiet av kulturforskjeller mellom grupper og mellom samfunn forutsetter et nøytralt utgangspunkt, en posisjon med kulturell relativisme: "Kulturell relativisme innebærer ikke en mangel på normer for en selv eller for ens eget samfund, men fordrer derimod, at man afstår fra at fælde dom, når man har med andre grupper eller samfund at gøre" (Hofstede 2010: 41). Det handler altså om streben etter forståelse, ikke avskjerming og fordommer. Det er disse brillene Hofstede ønsker at leseren skal ta på seg. Det handler om å supplere episteme til techne.

Slik kan også for eksempel rederiene gjennom teori og erfaring stadig erverve seg høyere kulturell kompetanse, som igjen kan gjøre deres egen multinasjonale organisasjon mer smidig. Videre kan en gå inn å korrigere teorien, og på denne måten delta i en hermeneutisk spiral med det evige mål for øyet å oppnå høyere viten. Men det krever samarbeid. Samarbeid mellom skipene, rederiene, utdanningsinstitusjonene og forskere. Dette fikk en god start på 1970-tallet, men ble brått slutt etter skipsfartskrisen. Senere har det bare vært sporadiske rapporter som ikke har blitt fulgt videre opp (i Norge for eksempel Spjelkavik & Næss 1993). Unntaket er kanskje SIRC i England, men også flere av disse rapportene har ikke blitt fulgt videre opp. Den omfattende og interessante rapporten fra SIRC: *Crewing the International Merchant Fleet* fra 2002 er et eksempel i så måte. Her fikk jeg opplyst gjennom e-post korrespondanse at det ikke var midler til å følge opp det ambisiøse prosjektet. Så det mangler ikke på forsøk med denne type skipsforskning, men den hermeneutiske spiral har aldri kommet skikkelig i gang. I hvertfall ikke i Norge. Dette er kunnskap som primært gavner sjøfolkene og rederiene. Gjennom blant annet økonomiske midler, fortløpende og bred erfaring, kan de (rederiene) i større grad bidra til større formalkunnskap innenfor feltet. Først da kan mannskapsbyråer og personalavdelinger lukke boken til Hofstede, til fordel for nye og bedre teorier. Men som McSweeney (og Østreng 2007: 130) påpeker, er det kanskje tvilsomt om slike grove kategoriseringer er anvendelige utover det rent trivielle. Men trivialiteter kan lett bli blodig alvor, dersom en uten å tenke på det stadig trækker på en annens kulturelle identitet som å "vinke på bikkja" (jf pkt 5.5).

6.3 Lederskap og trivsel

Vi har tidligere sett at de sosio-materielle forholdene virker inn på både hierarki (maktdistanse) og sosiale mønstre ombord i varierende grad. Hvordan dette i sin tur virker inn på trivselen, har mye med lederskapet å gjøre. Ikke minst hvordan lederskapet virker inn på trivselen til lederen selv. I det tredje forskningsspørsmålet tas det sikte på å belyse kapteinens lederatferd og hvordan dette kan linkes til trivselen: *Hva betyr kapteinens utøvelse av lederskap for egen trivsel?*

6.3.1 Samhandling: Uformell kontakt – en trussel?

Da sosial aktivitet gjerne begrenses til jobben som skal utføres, er dette med på å skape avstand mellom offiserer og matroser. En må da benytte smutthull i arbeidsdagen for å komme nærmere dem man ikke typisk jobber sammen med, eller som K3, legge opp noe av arbeidsdagen sammen med disse. For enkelte andre er ikke det mulig, og andre igjen ikke ønskelig. Sosio-materiell utforming, etnisk lagdeling, hierarkisk struktur og teknologisk utvikling er i varierende grad med på å øke avstanden, ikke bare mellom offiserer og matroser, men også mellom dem som jobber på bro internt. Det er da tilsynelatende opp til den enkelte kaptein og rederiets policy hvorvidt disse utfordringene blir imøtekommet, og om ensomhet eller mangelfull kommunikasjon blir et problem eller ikke. Ofte ser en at matrosene er i flertall qua etnisitet på multinasjonale skip. Dermed vil ensomhet og mistrivsel først og fremst ramme dem på bro, især kapteinene. Slik vil en kunne si at deres trivsel i noen grad vil reflektere deres lederskap. Noen vil kunne trives med bare én som han liker å omgås, for andre vil det være uutholdelig. Til tross for at alle vektlegger trivsel, ser det ut til at konflikt eller "gnisninger" ikke er til å unngå. Dessuten uttrykker flere at det kan bli ensomt i perioder. Det er altså ikke optimalt, selv om de fleste er noenlunde tilfredse. Det er rom for forbedringer.

Flere av informantene uttrykte at ensomhet fort kunne oppstå når de var ute. Spesielt dersom det var få nordmenn ombord. På multinasjonale skip oppleves ofte språket som en viktig barriere, selv om de fleste snakker engelsk. Eller som K6 uttalte det; "[...] noen tror de snakker engelsk, andre snakker faktisk engelsk". Interessante pidginspråk kan utvikle seg ombord, og bli en del av skips-kulturen. Blant annet så kommer det norske "dokk-engelsk" av en slik utvikling. En kan anta at språket stammer fra norske skip som lå i engelsk dokk, der nødvendig kommunikasjon frembragte en miks av norske og engelske maritime uttrykk. Karakteristisk er det at hverken engelskmenn eller nordmenn utenfor dette miljøet forstår særlig mye av hva som blir sagt¹⁷. Noen ganger kan slike pidginspråk utvikles til å bli et kreolspråk, som for eksempel med *bislama*. Her har

¹⁷ Jeg er usikker på om dette fenomenet fortsatt eksisterer, ettersom nordmenn i dag lærer såpass godt engelsk gjennom grunnskolen. Jeg har selv hørt en sjømann snakke det han selv omtaler som "dokk-engelsk", en mann som hadde manglende opplæring i engelsk fra grunnskolen.

kolonimaktene England og Frankrike satt sine spor i øyriket Vanuatu. På grunn av det innbyrdes store mangfoldet av språk og dialekter, har bislama blitt utviklet som et fellesspråk mellom øyene. Det består hovedsaklig av engelske og franske uttrykk, og med en polynesisk aksent.

Det stilles ofte krav til engelskkunnskaper ombord i skipene i dag, noe som i første rekke har med sikkerheten ombord å gjøre. Det ser imidlertid ikke ut til at det gir særlig stor gevinst i forhold til det sosiale, selv om det muligvis ville vært verre dersom en ikke hadde hatt en felles språklig plattform. Men det er interessant å merke seg at K7 oppfattet brasilianere som et hyggelig folk som var lett å samarbeide med, til tross for at de ikke snakket engelsk i det hele tatt. Så sa da også K7 at det ble "mye hender og føtter" i kommunikasjonen. I motsetning til filippinere, mente han at brasilianere kunne si ifra hvis det var noe de ikke forstod. Da de ikke snakket engelsk, kan en anta at det var en hel del.

Senioroffiserene er selvsagt ikke alene om å skape miljøet ombord; alle har en innvirkning og et ansvar for arbeidsmiljøet. Noen ganger forekommer det at matroser inviterer senioroffiserer på en kaffe (eller en øl på enkelte skip), men sjelden den andre veien. Dette til tross for at det er kapteinen som har den største og fineste lugaren. Eller matrosenes dag-rom, sjelden offiserenes. Her ser vi altså at det er matroser som tar initiativ til sosiale aktiviteter. Om den enkeltes lugar skriver Eriksen (1998: 19):

Lugarene er den private arena *par excellence*; det eneste sted en sjømann kan være helt for seg selv dersom han ønsker det. I nesten alle andre kontekster er mannskapsmedlemmene tvunget sammen og må integrere med andre: i arbeidssituasjoner, måltider, filmaftener, ja selv i land går sjømannen sjelden uten minst en annen fra samme båt. På lugaren derimot kan han isolere seg, hvis han vil, trekke seg unna alle situasjoner som han ikke er nødt til å delta i. Goffman kaller dette "situational withdrawal" (Goffman 1961:61). Men han kan også, som de fleste gjør, gå på besøk til andre lugarer eller invitere folk til seg. Han deltar i sosialt liv også i fritiden ("colonization", op.cit.:62).

Eriksen påpeker at de (sjømennene) forsøker å gjøre det beste ut av den situasjonen de er i, innenfor det rammeverk som skipet kan tilby. Nå er riktignok boken til Eriksen basert på en undersøkelse fra 1973, så mye er forandret siden den gang. Men likevel ser vi altså klare trekk av det samme i dag. Men sjelden på senioroffiserenes initiativ. Og kanskje forekommer det sjeldnere på skip i dag, enn i 1973 på grunn av økt arbeidsbyrde og andre (etniske) skips-sammensetninger. Mye tyder også på at det er langt vanligere internt blant matrosene og internt blant offiserene, enn disse gruppene imellom. Men det forekommer altså fortsatt. Som før ønsker sjømennene å gjøre det beste av

situasjonen de er i. Men rammevilkårene i dag gjør det vesentlig vanskeligere med denne form for samhandling enn i 1973. Det er av stor betydning i institusjonaliseringen av et skip at folk får muligheten til å samhandle utover det fagmessige. Også at relasjoner kan oppstå på tvers av rang og etnisitet. Rederienes policy ser her ut til å være den største hemskoen i så måte. Dermed må de ta på seg en stor del av det ansvaret for at mange senioroffiserer i dag lett kan bli ensomme når de er ute.

Hvorfor kan da ikke bare senioroffiserene sørge for sosial kontakt dersom de føler seg ensomme? Et enkelt, og kanskje overflatisk svar på det, er at kapteinsrollen som forbilde og den som står støtt i truende situasjoner, må opprettholdes. Den må opprettholdes for å skape trygghet i et på mange måter utsatt miljø, for å være en påle i koordinering og organisering. Dessuten har flere av respondentene erfaringer med at noen matroser hever seg over andre dersom de har et nærmere forhold til kapteinen enn sine kolleger. Dette gjelder især på multinasjonale skip. For å opprettholde stabil sosial orden, ser derfor enkelte kapteiner seg nødt til å ha en viss avstand til mannskapet sitt.

På multinasjonale skip har noen, og spesielt når det gjelder visse etniske grupper, en representant blant matrosene som snakker med offiserene ombord. Han har da den uformelle og megetsigende tittelen "number one" blant sine kolleger. Dette er vanligst på skip som ikke har båtsmann ombord, og der number one inntar funksjonen som en slags "liaison officer". Når K7 seilte med filippinere, gikk de sjelden eller aldri til han som kaptein direkte. Heller ikke number one. Han forholdt seg kun til overstyrmannen blant offiserene. K7 hadde kun erfaring med dette på multinasjonale skip, ikke på de rent norske. Han mener at det kan være problematisk med å ha en number one ombord, fordi det skaper uformelle maktforskyvninger. Gjennom en historie forteller han om en brasiliansk number one, som han ble nødt til å sende i land fordi han så på seg selv som NUMBER ONE. Dermed antok han en autoritær lederstil ovenfor sine kolleger, som det ikke var mandat for. Dette så vi også med historien til K6 (jf pkt 5.2), der han ble nødt til å informere på et allmøte at alle var like for loven, og at han ikke anså noen av sine underordnede som sine nære venner. Å ha kontakt med underordnede i all vennskapelighet og kun for å stimulere til sosialt samvær, har således noen problematiske sider ved seg som gjør at enkelte kapteiner vegrer seg for å gjøre dette.

6.3.2 Å gjøre en forskjell

Ofte er det de små tingene som bringer en kaptein nærmere sitt mannskap; en klapp på skulderen, et smil, en spøk, eller en liten belønning etter ekstra innsats. Tilbaketrekning synes som det verste alternativet, selv om posisjonen kan ha en tendens til å gjøre dette for en. Som en del av et større forskningsprosjekt, framkom det i studien av ubåtsjefer en viktig forklaring på isolasjon og

ensomhet:

En av ubåtsjefene fortalte om sin egen opplevelse av ensomhet. Så lenge han var nestkommanderende, var det alltid mange som banket på lugardøren for å melde saker og ting eller bare få seg en samtale. Etter at han ble sjef, ble det lite banking. Han opplevde seg mer og mer som en fremmed blant sine egne (Brunstad 2009: 67-68).

Som på skip forøvrig kan dette ha mye å gjøre med at det er nestkommanderende, eller på et handelsskip overstyrmannen som har personalansvaret innenfor dekkedepartementet. Selv om det overordnede ansvaret ligger hos kapteinen, er han ofte ikke lenger involvert i den daglige driften av fartøyet på samme måte. Dermed er faren for at han trekkes vekk fra institusjonaliseringsprosessen han har det endelige ansvaret for, ganske stor. Dessuten står han ofte alene i krysspresset mellom ulike instanser. I den grad ledelse har noe av kompromissets kunst ved seg, kan kompromisser til slutt uthule selvfølelse og dømmekraft. Faren for dette blir ikke mindre dersom støttefunksjonene rundt lederen også blir borte (Brunstad 2009: 68). Brunstad påpeker at det er her vennskapet blir så viktig, ikke bare for å hente styrke, men også for å få den nødvendige korreksjonen som trengs. Vi har tidligere sett at rederiene i meget varierende grad støtter og informerer sine kapteiner. Det betyr at vennskapet kapteiner evner å etablere i de enkelte skip kan være av stor betydning. Vi har også sett at mange kapteiner finner dette vanskelig på multinasjonale skip av ulike årsaker. Noen må ringe hjem til sin kone, eller til sine venner hjemme, dersom frustrasjonen eller presset blir for stort. Dette vitner om at mange kapteiner føler seg mer isolert enn strengt tatt nødvendig.

Alkohol har tradisjonelt inngått som en viktig faktor i belønning og i sosialt samkvem ombord i skip. På de fleste skipene i dag er det stort sett nulltoleranse. Dette har åpenbart med sikkerheten å gjøre, men restriksjonene har en bakside:

Such international and company-based restrictions on alcohol generally have a negative impact on seafarers' social lives. Not only do complete bans discourage the scheduling of communal events such as barbecues and so on, they also encourage solitary drinking behind closed (cabin) doors, which promotes social isolation and can endanger mental health (ILO 2004: 101).

Men unntak finnes. Det er for eksempel muligheter når en vet at skipet skal ligge flere dager til kai, eller ta en øl til maten når skipet er langt ute til havs mellom to destinasjoner. Her varierer det mellom skipstypene, oppdrag, rederiets policy og kapteinens holdning. Dette gjelder også andre aktiviteter; det er for eksempel uaktuelt med grillfest på en gasstanker. På enkelte båter brukes

fortsatt alkohol som påskjønnelse for ekstra innsats. Dette kan skje med eller uten rederiets samtykke, i tråd med eller utenfor internasjonale regler. Da kan kapteinen gi en flaske til en matros. Dette verdsettes ofte veldig høyt. Men det kan også være en annen gave fra "slappen", eller "slappkista"; en miniutgave av "taxfree"-butikk som de fleste skip har og har tradisjoner for å ha.

Noen kapteiner er imidlertid glad for innføringen av den strenge alkoholpolitikken til sjøs:

[...] som med de fleste rederier i dag, så har de nulltoleranse i forhold til alkohol. Og det er jeg jeg helt for. Er du på jobb, så er du på jobb. Men at folk tar seg en øl eller to eller tre; jeg sparker ikke en mann for det. [...] men selvfølgelig, du må være forsiktig med hva du gjør også. For skjer det en ulykke, da er problema der med en gang. Men når båten ligger i land, og du vet at du ikke skal ut igjen... jeg nekter ikke en mann å ta seg en øl (K3).

K3 var den som tydeligst uttrykte at han var for strenge regler i forhold til alkohol. Men selv han var tilbøyelig til å gå noe på akkord med reglene, under visse forutsetninger. Nettopp for å gi mannskapet litt slakk dersom muligheten bydde seg. Men som oftest går det sjøvakter selv om skipet ligger til kai. Kanskje skal skipet ut allerede neste dag, noe som vil bety at en stopp i sjøvaktene vil kunne skape mer bryderi enn gevinst.

Med eller uten alkohol, så utgjør humor en viktig del av det sosiale samværet ombord (ILO 2004). Spøk eller bruke spøkefulle strategier kan fungere som et lim i sosial interaksjon. Høyere arbeidspress, kortere landligge, alkoholpolitikken, samt språklige barrierer gjør dette vanskeligere:

The decision to avoid joking with fellow seafarers or the inability to participate in social banter and tell jokes is likely to contribute to a seafarer's sense of isolation. This can be a serious problem aboard modern-day vessels, which often spend very little time in port. Recent studies have highlighted the disproportionate levels of suicide among seafarers in comparison with other occupational groups (Roberts/SIRC 1998). These and general mental health problems, such as depression and those that result in addictive behavioral patterns, can thrive in an environment of social isolation (ILO 2004: 102).

Det ligger altså ikke bare i kapteinsrollen at det er en ensom post, men studien viser at det finnes noen grep disse lederne kan foreta seg som kan bedre situasjonen. Ikke minst for dem selv. Ved å myke opp den rigide strukturen gjennom arbeid, uformell prat (hygge) eller belønning. Da må visse barrierer brytes, noe som på mange måter krever relasjonelt mot. Det avhenger også av den enkeltes rolleforståelse; hvordan individene velger å spille ut sine statusers rettigheter og plikter (Serck-Hanssen 1997). Dette bringer oss over i det neste avsnittet.

6.3.3 Lederskap i grenseland

Hva slags lederskap kan så på et mer grunnleggende nivå imøtekomme slike sosiale, og andre utfordringer som oppstår på et skip? Dette er selvfølgelig et sammensatt spørsmål, som krever et sammensatt svar. Det vil være å gå for langt å komme inn på alle eventualiteter her, men noen hovedmomenter melder seg. Hovedmomenter som samtidig ikke bare blir overflatiske trivialiteter. I undersøkelsen er det eksempelvis stor forskjell på det lederskapet som vises gjennom K3 og K6, men de har en viktig fellesnevner: De har en bevisst rolleforståelse og en holdning om at alle vil tjene på det hvis mannskapet trives. De mente også at driften av skipet ville bli bedre med mer motiverte folk. Alle informantene mente at trivselen var viktig, riktignok, men det kom tydeligere fram gjennom handling med disse to. Deres lederskap manifesterte seg på ulikt vis, men med samme mål for øyet. Dessuten kunne de konkret vise til flere episoder som vitnet om relasjonelt mot.

Brunstad påpeker at lederskap ikke kan ses uavhengig av det konkrete og aktuelle stedet der beslutninger blir tatt, og der handlinger får konsekvenser. Dette kaller han for et grenseområde (Brunstad 2009). Ordet "ledelse" uttrykker det å ligge foran, i spissen, rent språklig. Lederskapet innebærer da å være på terskelen til et ennå ukjent område eller en ny situasjon. I grenseområdet vil således lederen være ved yttergrensen av sin egen kapasitet og kompetanse. Handling i forståelsen av forandring, krever at lederen må være til for andre enn seg selv. Brunstad hevder at en leder som blir seg selv nok, og som bare søker egen vinning, vil slite med å løse felles oppgaver og mål. En leder som ikke får med seg sine medarbeidere, vil bli stående alene (Brunstad 2009: 36). Slik kan vi tolke lederskapet, i det minste det kloke lederskapet som et effektivt virkemiddel mot ensomhet og isolasjon. Dermed blir den kloke leder den som involverer seg, ikke bare i institusjonaliseringen av organisasjonen slik Selznick hevder, men fortløpende for å opprettholde en smidighet i organisasjonen. Bivirkningen kan bli økt trivsel, også for lederen selv.

Men noen ganger, især med nye mannskaper, nytt skip, nye eiere, ved omstrukturering mv. kan det kreve en ekstra innsats og bevisstgjøring. Da kan relasjonelt mot bli påtrengende. Da må lederen ikke bare være en pilspiss og lede organisasjonen inn i grenseområdet, men først og fremst selv bevege seg inn i eget grenseområde. Da blir den tekniske orienteringen mindre viktig. Først og fremst etablere gode relasjoner, dernest gjennom arbeidsoppgaver når en prosess av institusjonalisering er satt i gang. Mange skips-samfunn kommer imidlertid ikke hit, kanskje fordi det er den tekniske orienteringen som preger skipet. Selv om kapteinen har en sentral rolle i så måte, blir det tydeligere at rederienes policy legger klare føringer i disse prosessene. Teorien, især slik den fremkommer av Brunstad (2009) og Selznick (1997) er viktige forankringer i analysen for tydeligere å se dette.

6.4 Når lederen er fanget i samme struktur

En kaptein vet ikke nødvendigvis hva som venter ham når han skal mønstre på et skip. Kanskje har han en stor jobb fremfor seg av institusjonell karakter. Kanskje mønstrer han på et unhappy ship. Hvordan kan han, og er det mulig, å snu et unhappy ship til å bli et happy? Det fjerde og siste forskningsspørsmålet blir spesielt interessant i en slik kontekst: *Hva kan klokt lederskap innebære på et skip?*

6.4.1 Sementert makt

Følelsen av usikkerhet, bekymring og isolasjon varierer selvsagt fra person til person. Men i forhold til kapteinene er det langt vanskeligere å dele slike følelser med andre ombord. De fleste har noen de kan gå til, men kapteinen står alene på toppen. Med referanse til Sørhaug, påpeker Brunstad at å lede alltid vil innebære å være en fremmed (2009: 66). Dette henger sammen med det grenseoverskridende elementet i ledelse. Ensomhet og isolasjon kan raskt bli en konsekvens. Rollen som forbilde og pilspiss gjør samtidig at integrasjon i fellesskapet blir vanskeligere. Den som leder, er per definisjon alene (ibid s. 67). Det er ikke dermed sagt at han med nødvendighet hverken må stå utenfor fellesskapet, eller føle seg ensom. Forrige avsnitt viste det. Men han kan lett fanges i den samme strukturen som alle andre ombord, dersom han ikke raskt tar affære. Ikke bare makten, men rollemønstre kan ha en tendens til å sementeres. Streben etter å utfylle en rolle, å innfri ulike forventninger eksternt og internt, samt inngroddede mønstre kan på sikt bidra til å uthule selvfølelse og dømmekraft.

Vi har sett tidligere at det dannes en egen skips-kultur ombord i de enkelte fartøy. Denne er gjerne forankret i tradisjon og tilpasses det enkelte skip. Sjømannskap er det sentrale karakteristikum for å vurdere kvaliteten på arbeidet til den enkelte ombord. Studien viser at inngroddede mønstre og måte å gjøre ting på, skiller arbeiderne i forhold til dette sjømannskapet også ut fra etnisk opphav. Gjennom opplæring og kulturell assimilering søker senioroffiserene å innlemme nye mannskaper og etniske grupper til den rådende skips-kulturen ombord. Mange opplever det som vanskelig å snu den måten eksempelvis en matros jobber på, til fordel for en mer effektiv drift. De føler heller ikke at de i tilstrekkelig grad blir informert om de vurderingene som mange i mannskapet, især fra andre nasjonaliteter, gjør seg. Dette resulterer i økt arbeidsbyrde for senioroffiserene, fordi de ikke har tilstrekkelig tillit til sine underordnede. Økt kontroll, og konfliktskapende situasjoner kan raskt bli resultatet. Fem av informantene ga klart uttrykk for at de fikk mer arbeid på multinasjonale skip som følge av dette. På dette feltet møtes teoriene til Selzninck og Hofstede. Institusjonalisering og kulturell assimilering blir en del av samme sak. Ulike kulturers "sti-avhengighet" skal forenes og pakkes inn, ikke bare innenfor tekniske

arbeidsoppgaver, men i skipet som institusjon.

Selv om det kunne vært trukket fram flere konkrete eksempler ved å ha ulike nasjonaliteter ombord for ytterligere å problematisere slike konstellasjoner, er det mitt hovedinntrykk at slike skip likevel fungerer relativt godt. Men ikke optimalt. Spesielt dersom det blir få med samme etniske opphav ombord. Det behøver slett ikke bare være nordmenn som "lider" under dette. Eksempler fra latviske, russiske, filippinske, engelske og indiske senioroffiserer ble også gitt i undersøkelsen. Også der nordmenn er underlagt kapteiner fra andre nasjoner. Dersom en ønsker kulturell assimilering ombord synes det mye vanskeligere med for eksempel tre nordmenn, en latvier, to engelskmenn og femten filippinere. Det skyldes at det blir en etnisk majoritet på dekk, med en blandet minoritet på bro. Skipet utfører sine arbeidsoppgaver, men det kan lett oppstå en "subkultur" som ikke er i ledelsens interesse. Verken sosialt eller teknisk. Likevel kan altså overraskende og positive situasjoner oppstå av samme årsak.

Uansett mannskapets sammensetning etableres det en skips-kultur ombord, et slags paradigme; "slik gjør vi det her". Og denne kulturen ser også ut til å bli stivhengig (Hofstede) ettersom skipet blir institusjonalisert (Selznick). Dette bygges opp under i analysen til Serck-Hanssen (1997: 145ff). Her antydes det at det enkelte skipet, som institusjon, nærmest lever sitt eget liv. Serck-Hanssen benytter en metafor om at "det sitter i veggene", som en uttalt eller uuttalt felles oppfatning av virkeligheten. Han tenker seg to akser å tenke sosial forming på: En individ- eller status/ rollefokusert akse; hva personer med nøkkelstatuser (formelle og uformelle) kan gjøre for å forme skipet. Den andre aksen er institusjonell (ibid). Det er dette siste som "sitter i veggene". Slik blir måten å gjøre tingene på etablert i et skip, noe som senere har en tendens til å bli værende i skipet på tross av utskiftninger av mannskap, også av kapteiner. Serck-Hanssen studerte to identiske skip, "Britt" og "Grete", der det var store forskjeller i stemningen ombord. Britt hadde en forsuret stemning, mens Grete ble beskrevet som et happy ship. De store sosiale forskjellene besto til tross for at mange av mannskapene rullerte på begge skipene. Som forklaring mente noen at det på Grete ikke var like strengt som på Britt. Det gjaldt alkoholpolitikk, grenser for hva kapteinen ville snakke om, og andre ting som innvirket på sosial omgang. Den nye kapteinen var kanskje ikke engang klar over mange av de uskrevne reglene ombord, slik at kulturen kunne fortsette uten kapteinens viten. Barrierer for samhandling kan slik opprettholde en skips-kultur dersom kapteinen ikke aktivt engasjerer seg i sin egen institusjon.

Det er denne distinksjonen Selznick fremhever mellom *organisasjon* og *institusjon* (1997: 18 ff). Selv om folk byttes ut i skipet som organisasjon, behøver det ikke å endre skipet som institusjon. Dette bryter tildels med foreliggende undersøkelse om at det saliggjørende med et

unhappy ship, vil være å bytte ut senioroffiserene (jf pkt 5.6). Men det forutsetter en inaktiv kapteinsrolle, og kan således ses på som en i overkant statisk forståelse av fenomenet. Kapteinens status er svært potent, men den kan være latent og ikke aktiv. Dermed så sementeres roller, og institusjoner stivner til. Men det er i dette feltet Selznick mener at lederskapet kan gjøre en forskjell. Dette blir spesielt tydelig i en total institusjon som på et skip. Kapteinen sitter med nøkkelen i så måte. Uten hans engasjement, eller i det minste hans samtykke vil lite kunne endres av betydning for slike spørsmål. Det skyldes at ingen andre har makt til å ta initiativ i forhold til det som regnes som kapteinens oppgaver og lederprivilegier. Slike oppgaver og privilegier gjelder alle personalpolitiske forhold, og alt som har med generelle regler ombord å gjøre. Laissez-faire er på denne måten en farlig strategi for en skips-kaptein. Det blir en usikker vei fordi den rollefokusererte aksen ikke brynes mot den institusjonelle i den sosiale utformingen.

6.4.2 Sjømannskap og lederskap; kapteinens karakteristiske egenskaper

Som vi så i teorikapittelet, så har 'lederskap' noe til felles med 'egenskap' (Forsth 2002). Ledelse kan være en funksjon, der lederskapet ilegger denne funksjonen helt bestemte egenskaper (Johannessen og Olsen 2008). Men hvilke egenskaper fremmer denne funksjonen på en god måte for en skipsoffiser? Det vil med et slikt spørsmål være nærliggende å spørre dem som er påvirket av lederskapet om hvilke verdier de verdsetter. Mange tenker da først og fremst på de som er under lederen, noe som i denne undersøkelsen vil være mannskapet forøvrig. Men mye tyder på at en leders utøvelse av lederskap slår tilbake på ham selv, enten direkte (gjennom reaksjoner), eller over tid (arbeidsmiljø, rollemønstre og anseelse). Slik kan en si at lederen selv blir påvirket av sitt eget lederskap. Det vil kanskje være å ilegge vel mye i lederrollen å hevde at alt kommer an på lederen. Det er ikke mitt poeng her. Men det er skipskapteiners arbeidsmiljø, og deres opplevelse av det, som er bærende i oppgaven. Derfor ser jeg det som viktig å få med deres syn på lederskap og sjømannskap. For seg selv og overfor andre.

Tradisjonelt er sjømannskap noe helt grunnleggende ved arbeidslivet til sjøs. Det har den samme etterstavelsen -skap som lederskap og egenskap, og antyder at også dette handler om sentrale karakteristika ved utøvelsen av yrket. Men hva er det for noe, hvilke egenskaper er det som verdsettes høyt hos alle sjømenn? Og hvilke egenskaper er da viktige for en toppleder og en sjømann? I dette avsnittet går jeg dypere inn i senioroffiserenes forståelse av egen rolle og det lederskapet de forfekter. I Claviez' *Sjøfartsleksikon* står følgende om 'sjømannskap':

I videste forstand den samlede viten og kunnskap om hvordan et fartøy skal føres, styres og holdes i orden, men også begrenset til praktisk sjømannsdyktighet. Fins som eget fag i maritime skoler, men også med i fag som navigasjon, lastelære, skipslære, sikkerhetslære,

meteorologi, sjørett, skipsteknikk, radiotelegrafi osv. Det egentlig S omfatter alt som har med praktisk arbeid ombord, som manøvrering, behandling av liner, trosser, taljer, anker, seil, redningstjeneste, livbåtmanøver og berging, dvs. alt som holder et fartøy sjødyktig og intakt (Claviez 1990: 281).

'Godt sjømannskap' er et velkjent begrep som kanskje assosieres med at man er flink til å spleise vaier og tauverk, samt gjøre sine plikter på en god måte, eller holde orden på dekk. Det gode sjømannskapet er nedarvet fra seilskutetiden da "båtene var av tre, og menn av stål". Noen sjøfolk spøker med at det er omvendt i dag: Båtene av stål, men mennene av en mykere tresort som balsa eller liknende. Da siktes det gjerne til den yngre delen av mannskapene, og kanskje er det spesielt junioroffiserene det er myntet på, for å erte eller gjøre narr av. Hva godt sjømannskap innebærer i dag, ser ut til å innbefatte stor grad av taus kunnskap. En kunnskap som bare kan erverves gjennom praksis og erfaring. Det skal læres av de eldre ombord, og gjennom prøving og helst ikke for mye feiling. Det handler om å ha oversikt og en generell forståelse av hva det vil si å være ute på havet i en båt. Holde god orden er også noe som går igjen, noe som i stor grad har med sikkerhet å gjøre. En kan komme ut for dårlig vær, og da er god orden og god oversikt helt nødvendig. Kanskje er dette en av grunnene til at sjøforsvaret ofte sender sine kommende gaster på sjømannskapskurs med en av våre flotte seilskuter. Fullriggeren "Sørlandet" har i mange år blitt benyttet til dette, noe jeg har hatt gleden av å være med på selv. Generelt har jeg et inntrykk av at det gode sjømannskapet vitner om en sjømann som utfører sin oppgave med dygd. Som kaptein bør en ha gått gradene og opparbeidet seg slike egenskaper, helst lenge før han havner på bro. Han skal ha oversikt og forstå/kjenne det arbeidet på dekk hvis hans lederskap skal være treffsikkert og for å ta gode avgjørelser. Her møtes lederskapet og sjømannskapet i en og samme person. Selv om sjømannskap inngår i teoretiske fag, fremkommer det i denne avhandlingen at dette er noe som først og fremst læres i det praktiske arbeid som sjømann. Få definisjoner legger imidlertid samarbeidsevne, og kommunikative egenskaper inn i denne helheten. Det gjør imidlertid mange av mine informanter. Dessuten kan en lese "i mellom linjene" at det ligger innbakt i andre begreper. Redningstjeneste, livbåtmanøver og berging er gode eksempler i så måte.

I analysen av en institusjon vil den organisatoriske karakterdannelse utgjøre et viktig ledd (Selznick 1997: 40 ff). Begrepet 'karakter' slik det blir brukt av personlighetsanalytikere later til å ha minst fire egenskaper: 1. Karakter er et *historisk* produkt, 2. et *integrert* produkt, 3. den er *funksjonell*, og 4. den er *dynamisk*. I forklaringen på hvordan organisasjoner utvikler seg til institusjoner, sammenholder Selznick de ulike karaktertrekkene gjennom tre punkter (ibid):

1. Det tekniske, rasjonelle, upersonlige, oppgave-orienterte formelle systemet ("organisasjonen") er betinget av det lydhøre samspillet mellom personer og grupper.
2. Med tiden festner dette lydhøre samspillet seg til et mønster. Det oppstår en sosial struktur. Dannelsen av dette mønsteret er (1) *historisk* ved at det avspeiler de spesifikke erfaringene i den bestemte organisasjonen; det er (3) *funksjonelt* ved at det hjelper organisasjonen å tilpasse seg det indre og ytre sosiale miljø; og det er (4) *dynamisk* ved at det skaper nye og aktive krefter, spesielt interne interessegrupper sammensatt av folk knyttet til bestemte jobber eller former for policy.
3. Organisasjoner blir institusjoner når de *gjennomføres av verdier*, dvs. ikke bare vurderes som redskap, men som kilde til direkte personlig tilfredsstillelse og som bærere av gruppeintegritet. Denne innføringen av verdier skaper en tydelig identitet for organisasjonen. I organisasjoner der institusjonaliseringen er kommet langt, er bestemte holdninger, sedvaner og andre former for engasjement blitt ensartet og farger alle aspekter ved organisasjonens liv; det gir den en (2) *sosial integrering* som strekker seg langt utover den formelle samordningen og kommandostrukturen.

Selznick mener hovedvekten ligger på å innlemme verdier i en organisasjons struktur ved å utvikle former for engasjement. I en slik prosess virker lederskapet og vil på mange måter gjenspeile lederens karakter. Dette skyldes ikke minst dennes rolle og mandat til å innlemme verdier i en organisasjons struktur. Men Selznick påpeker at det også vil være klokt av lederen å innskrenke sin egen frihet og akseptere ugjenkallelige former for engasjement når organisasjonens grunnleggende verdier står på spill. Godtakelsen av ugjenkallelig engasjement er i følge Selznick den prosessen organisasjonens karakter utformes gjennom (1997: 41). Slett ikke alle ledere har en slik erkjennelse, og kan da fort havne i kategorien; "ledelse ved unntak", eller andre kategorier som betegner en form for ledelse der det formelle og administrative kan være ivaretatt, men der lederen forøvrig stort sett er trukket tilbake. I slike tilfeller finnes det ikke en manifestering på lederskapet, og forfattere som Selznick, Brunstad og Forsth vil kanskje karakterisere dette som ikke-ledelse, eller bare som 'administrasjon'.

På dagens skip ligger det godt tilrette for slik ledelse, og mange ledere til sjøs befinner seg nok i denne kategorien. De hviler seg på et gjennomgripende regelverk som sørger for orden og at jobben blir gjort. Men på slike skip uteblir en god og helhetlig institusjon, og kapteinen har heller ikke kontroll på hvordan en slik institusjon utvikler seg. Veldig lett kan den bli oppstykket og fragmentert i mindre grupper. Noe som i sin tur bidrar til å svekke trivselen og en helhetlig forståelse av skipets funksjon, mål og mening. Denne kategorien er vanligst å finne i det diktatoriske hierarkiet, og som sannsynligvis er den vanligste formen på skip.

Alle mine informanter forklarte at sjømannskap i en eller annen form må forstås som at en person har forstått sitt oppdrag ombord og forvalter dette på en god måte. Godt sjømannskap innebærer altså at en person utfyller sin rolle på en god måte, at han utfører sin oppgave på en dydig måte. Godt sjømannskap er derfor dydsetisk høyverdig, og noe man bør etterstrebe. Et diktatorisk hierarki har ikke et formelt og strukturelt system som sikrer at lederen opptrer på en slik måte. Om en leder i et slikt system har slike egenskaper er derfor tilfeldig. Så er det tilsynelatende heller ikke like påkrevet eller viktig med lederskap i en slik organisasjon. Selznick skriver:

Erfaring er mindre avgjørende, og lederskap kan lettere unnværes når spekteret av alternativer er begrenset av strenge tekniske kriterier. Jo mer begrenset og definert en oppgave er, desto lettere kan tekniske vurderinger ta overhånd i beslutningsprosessen (Selznick 1997: 41)

Dette bygger opp under min antakelse om at ledelse så lett havner i det diktatoriske systemet i PDT-modellen. Et skip er som tidligere nevnt gjennomregulert. Selznick's lederskapsteori er således egnet for å vise denne sammenhengen, og for bedre å forstå skips-organisasjoner. Her påpeker han at avgjørende erfaring øker jo høyere opp vi kommer i det administrative hierarkiet, der det må fattes beslutninger som er basert på mer omfattende interesser (1997: 41-42). Mannskapets erfaring og forhold til lederskap synes derfor mindre viktig, sågar for kapteinen ettersom at de "fleste oppgaver har sin egen instruks".

To viktige innvendinger mot dette er det dog: Skipet er ikke en organisasjon eller en arbeidsplass man kommer til kl 0800, og forlater igjen kl 1600. Dette er et mikrosamfunn der man tilbringer lange perioder sammen. Uansett hvor regelstyrt skipet er, synes institusjonalisering uunngåelig. Men den enkelte har forskjellig påvirkningsgrad. Den andre innvendingen går på sikkerheten. Det ekstreme miljøet skipet befinner seg i; ute på havet i all slags vær, og med et stort antall potensielle farer. Ting må foregå på rett måte til rett tid. Enkelte ganger er det ikke rom for diskusjon, og ordre må følges dersom utfallet skal bli bra. Ofte kan det her være snakk om ting som ikke er i noen instruks, annet enn at "kapteinens ord er lov". Nyansene er mange, og balansegangene noen ganger hårfine. Det kan være en operasjon i nordsjøen, navigering i smult farvann, eller å legge til kai i dårlig vær. Eller det kan være "storm ombord".

Men Selznick kan også fortelle at organisasjoner som ikke er så begrenset, når det er rom for å reagere på ulike måter er det også rom en karakterdannelse som inntreffer for å gi struktur også til disse områdene. Det er derfor Selznick med god grunn påstår at lederskap, karakter og avgjørende beslutninger er sammenknyttet som aspekt ved det samme grunnleggende fenomen:

institusjonaliseringen av organisasjoners liv. Et fenomen som kapteinen bare kan tape på, med mindre han ikke er bevisst slike prosesser. Kapteinens fremste dyd blir som med Aristoteles', nemlig klokskap. I følge mine informanter er det ikke et entydig svar på hva godt sjømannskap innebærer, annet enn at man skal utfylle sin rolle godt. En kan derfor tolke det slik at en kapteins gode sjømannskap gjenspeiles i hans lederskap. Hos en matros kan det gjenspeiles i orden, eller evner innenfor takkelavdeling, som går på vedlikehold og tauverk, eller som utkikkspost eller bøyevekt der de har det. Felles forståelse med mål og mening, og ikke minst samarbeid er sider ved sjømannskapet som kapteinen deler med sine underordnede, men som kanskje er et område der senioroffiserene legger viktige premisser for, og der de kan vise et godt lederskap. Her vil sjømannskapet være ensbetydende med lederskapet og som gjenspeiles i egenskaper og erfaring.

6.5 Sammendrag

Den empiriske undersøkelsen ble i dette kapittelet ført videre og gjennomgått opp mot den teoretiske forankringen i avhandlingen. Temaene ble i hovedsak fremstilt etter de fire forskningsspørsmålene, presentert i innledningen. Hovedinntrykket er at informasjonen fra respondentene støttes av den teoretiske forankringen, men at det avviker på enkelt-punkt. Der deler av teorien ikke evner å forklare empirien, kan andre deler gi viktige bidrag. Interaksjonsritualteori kan eksempelvis vanskelig forklare brudd på etablerte ritualer. Her ser det ut til at lederskapsteori og organisasjonsteori er bedre egnet. Det noe eklektiske preget av det teoretiske grunnlaget har derfor vært nødvendig for å få en bredere analyse og forståelse for de utfordringer som møter dagens skips-ledere.

Mange kapteiner i dag er trukket mer tilbake fra bro, og den daglige drift. De fremstår mer som "rederiets representant" ombord, enn en skipsfører og leder for sine ansatte. Det at overstyrmenn og førstemaskinister har personalansvar, betyr ikke at kapteinen er fritatt fra det samme ansvaret. Tvert imot, så trekkes kapteinen inn når konflikten er et faktum, og ofte når det skal foretas personalsamtaler. Senioroffiserer har også fått en omdefinert oppdragerrolle for kadetter og junioroffiserer som ikke var like fremtredende før. Dette kan skyldes endringer i offisers-utdanningen, som fritar mange fra den obligatoriske fartstid på 3 år, en tidligere måtte ha (som en fortsatt må ha dersom en ikke går høgskole).

Utøvelse av skjønn, og benytte egen erfaring og kompetanse i yrkesutøvelsen oppfattes fortsatt som sterk av informantene. Men mange føler seg forbigått og lite sett av deres arbeidsgiver, rederiene. Mangelfull informasjon, svekket kompetanse og et instrumentelt syn preger disse organisasjonene. Her er det imidlertid store forskjeller fra rederi til rederi. Ny

kommunikasjonsteknologi presenterer imidlertid klart nye utfordringer for lederne. På den ene siden kan rederiet lettere "se dem i kortene" og utøve økt kontroll over skipets daglige drift. Men det kan også resultere i økt informasjonsflyt begge veier, noe som i større grad involverer kapteiner i planleggingen. Dermed kan også de få økt informasjon og innflytelse. På den andre siden kan mannskapet ha tettere kontakt med dem der hjemme. De kan sitte på hver sin lugar med hver sin pc og surfe på nett, eller prate i telefon for lokaltakst. Bivirkningen er at det går ut over det sosiale ombord.

Ulik etnisitet blant mannskaper har utviklet seg i takt med globaliseringen. På mange måter har skipene vært en pilspiss i denne utviklingen. Det nye for sektoren, er imidlertid at denne blandingen av mannskaper nå også kommer for fullt på de mindre skipene, og at miksen i større grad er gjeldene også på bro, blant offiserene. Dette påvirker naturligvis senioroffiserenes arbeid som ledere på mange måter. På en side øker distansen mellom matroser og offiserer på grunn av kulturelle ulikheter og språklige barrierer. På en annen side så minsker maktdistansen mellom dem av samme nasjonalitet, dersom de finnes både på bro og på dekk. Men faren for etniske barrierer, og etablering av subkulturer er tilstede. Mannskapskonstellasjoner og etnisitet setter altså svært ulike krav til det lederskapet som utøves.

Det å være leder er en ensom posisjon. Dette er spesielt tydelig på et skip, som er avskåret fra samfunnet forøvrig. Både rederienes policy, skipstype og kapteinens holdninger er avgjørende for hvordan han trives. Men i et rigid hierarki er det ofte små ting som gjør en forskjell. Små ting som bringer kapteinen nærmere sitt mannskap, og nærmere sin arbeidsgiver. Disse små tingene må bevisst inngå i en institusjonaliseringsprosess og implementeres i den daglige drift. Altfor lett kan det instrumentelle ta overhånd, og en glemmer skipet som institusjon. Oppdrag, instruksjoner, lover og regler legger tilsynelatende de nødvendige føringer for at skipet skal utfylle sin funksjon. Men uker og måneder sammen på et skip gjør det tvingende nødvendig med en viss sosial omgang. Den utbredte følelsen av isolasjon og ensomhet viser at det fremdeles er mye å gå på for å etterkomme slike naturlige behov. Mye tyder derfor på at mange skip som institusjon i dag fungerer dårlig. Men unntakene finnes, og dem går det an å lære noe av. De såkalte "happy ships" er i besittelse av ledere som utøver et lederskap som tar institusjonaliseringen alvorlig. De er omtalt som de kloke lederne, og som fanges opp i det som er omtalt som "patriarkalsk hierarki".

Kapittel 7. Avsluttende tanker og kommentarer

I sosiale sammenhenger der mennesker opptrer sammen, vil ulike former for makt være til stede. I alle organisasjoner, uansett struktur, vil krefter virke i en eller annen retning og ofte vil det være krefter som virker mot hverandre. I såkalte flate strukturer kan imidlertid makten fortone seg på uformelle og av og til uheldige måter. Enkeltpersoner kan da lett prege organisasjonen på en måte som ikke nødvendigvis har legitimitet i administrasjonen, hos toppledelsen eller i et styre. Dette er en av de store fordelene med rigide, eller i det minste tydelige hierarkier, der makten blir eksplisitt og ansvaret er tydelig. Faren er at makten misbrukes. For et skip vil et demokrati kunne arte seg som en direkte trussel mot sikkerheten. Dette er lett å illustrere i forhold til skipets kurs eller ved anløp; her må ordrene adlydes, ellers kan det gå riktig galt. Aksjonsforskningen på begynnelsen av 1970-tallet var ingen demokratisering i den forstand, selv om begrepet har blitt brukt i den sammenheng. Snarere er det snakk om et subsidiaritetsprinsipp man søkte å implementere. Men også dette skapte en del motstand slik som store endringer gjerne gjør. Skip representerer en ekstrem form for hierarki, der kapteinen formelt sett har total makt. Hvordan lederskapet til kapteinen utøves er derfor av største betydning for livssituasjonen til mannskapet, og virker slik tilbake på ham selv. På ett eller annet nivå vil være snakk om en viss grad av tillit, forståelse og godt samarbeid uansett struktur og skipstype.

Begrepet 'happy ship' vitner om et velfungerende skip med god kommunikasjon ombord. Det er et skip der alle samarbeider og trives. Det er også et skip som har stor grad av tillit mellom mannskapene, til at man kan jobben sin, og at arbeidet blir utført på en god måte. At man er lojal mot sine kollegaer og at det er gode sosiale bånd. En viktig form for kommunikasjon er den dialektiske, der en gjennom argumenter og motargumenter søker bedre forståelse for noe. Dersom en evner å ha en dialektisk utvikling i organisasjonen, så har en også med stor sannsynlighet forankret utviklingen på en etisk god måte. Det er en fremgangsmåte vi kjenner godt til, helt fra antikken av, med Sokrates, Platon og Aristoteles. Det spesielle med disse tekstene er måten de er bygget opp på. I dialoger med argumenter og motargumenter utkrystalliseres et velbegrunnet budskap. Underveis akkumuleres kunnskap på en eksplisitt måte for å omgjøre *doxa* (oppfatninger, påstander, holdninger) til *episteme* (reflektert kunnskap). Mange tolker også Aristoteles' etiske hovedverk (Den Nikomakiske Etikk) for å ha en dialektisk basis (Roche 1988). Altså at det etiske fundament ligger i dialektikk, fremfor i metafysikk og psykologi. Det utelater likevel ikke de to siste, fordi det tas opp i det dialektiske.

Hva er så hensikten med legitimerende planlegging i et hierarkisk system der posisjonsmakten i utgangspunktet er legitim og kapteinen tilsynelatende ikke trenger forankring i mannskapet forøvrig? Et svar kan være at myndiggjøring av mannskapene stimulerer til økt kapabilitet. Dessuten skaper det dialog på tvers av rang og etnisitet, noe som kan være et effektivt virkemiddel mot isolasjon og ensomhet. Dermed legges det bedre til rette for trivsel og mening; et godt grunnlag for å skape en smidigere organisasjon. En prosess som bringer mannskap og offiserer sammen og som kan styrke tillitsforholdet. Noen av informantene mente også at dette er mest effektivt, noe som støttes av teorien.

Et skip kan imidlertid utføre sine pålagte arbeidsoppgaver, til tross for at slike prosesser ikke finner sted. Regelverk, arbeidsinstrukser og en utbredt sjømannskultur sørger i stor grad for det. Det er ikke dermed sagt at skipet fungerer optimalt, eller at folk trives ombord. Således vil ensidig fokus på det instrumentelle være et sjansespill i en institusjonell sammenheng. Som vi har sett i analysen, kan en "stille protest", problemer i forhold til kulturell assimilering og lite sosial omgang være eksempler på uheldige omstendigheter som alene ikke er nok til å stemple skipet som "unhappy". Men det er heller ikke et "happy ship", noe som bør være et ideal dersom respondentene har rett i at alle ønsker seg et godt miljø til sjøs.

Brutte forventninger, uventede reaksjoner og ordrenekt preger naturligvis ikke respondentenes hverdag. Men slike episoder sier noe om maktforhold og kommunikasjon i pressede situasjoner. Det har derfor vært viktig å ta med slike perspektiver i studien. Selv om alle respondentene oppga at slike problemer opptrer sjelden, så forekommer det. Og da kan en konflikt lett arte seg mer alvorlig til sjøs enn på land. Retrettmuligheten er minimal under seilas og personer i konflikt må forholde seg til hverandre til neste landkjenning. Dessuten kan en konflikt føre til at skipet generelt fungerer dårligere, selv om det ser ut til at det fungerer greit for rederiet og eierne. Dette kan for eksempel vise seg som ekstrautgifter til vedlikehold som følge av en "stille protest", eller få en langt alvorligere karakter.

Det er mitt hovedinntrykk at "gnisninger" opptrer hyppigere internt mellom matrosene og internt mellom offiserene på bro, enn mellom matroser og offiserer. Her ser det ut til at det er forskjeller på multinasjonale skip, og skip med bare norsk besetning. Ulik etnisitet skaper større avstand, noe som gjør at man kanskje venter lenger med å si ifra. Kanskje så lenge at det har utviklet seg til en konflikt før det kommer til overflaten. Det er også mitt inntrykk at gnisninger oppstår lettere internt i en etnisk gruppe, snarere enn mellom etniske grupper på et skip. Men også vennskap. Det kan nok forklares med at det er dem man faktisk omgås mest ombord. Ulik etnisitet skaper også ulike forventninger til dem man jobber sammen med. En

må ta kulturelle hensyn. På en annen side, så ser det ut til at posisjonsmakten er noe redusert på skip med bare norsk besetning og på multinasjonale skip med lik etnisitet både på dekk og på bro. Det er i utgangspunktet en god ting i det at det fører folk nærmere hverandre. Men det kan også resultere i en hardere skole for de som har lite fartstid, spesielt de yngre offiserene. Dersom de ikke utviser tilstrekkelig respekt for dem med årelang erfaring.

Denne studien peker også på senioroffiserenes avhengighet av en indre legitimitet. Dersom denne brytes, må kanskje offiserene sikre legitimitet i rederiet. Men skipet vil ikke kunne fungere optimalt uten at kapteinens mandat er forankret lenger nede på rangstigen. Den utbredte forståelsen av kapteinen som "kongen på haugen" med uinnskrenket makt ser således ikke ut til å være like gjeldene lenger. Dermed må han spille sine kort riktig dersom han ønsker å være på et "happy ship" som fungerer optimalt. Slik må den sterkeste lederen tørre å vise "svakhet" i en erkjennelse om at han ikke behersker alt. Dessuten må mange av hans avgjørelser tas på grunnlag av den informasjon han mottar. Denne "svakheten" viser at alle ombord har en helt nødvendig rolle. For flere tiår med sparekniven fra rederienes side etterlater ingen overflødige posisjoner. Det er altså ingen karaktersvakhet med en slik erkjennelse, snarere tvert imot. Det er et uttrykk for noe de fleste allerede vet, men som understreker nødvendigheten av at man står sammen, og trekker organisasjonen samme vei. To av informantene var spesielt tydelige på dette. Således kan en argumentere for at den sterke leder også er en ydmyk leder, en "patriark". Han er sterk fordi han viser relasjonelt mot og imøtekommenhet overfor alle ombord. Dette styrker hans autoritet. En form for legitimerende planlegging er derfor hensiktsmessig også i et rigid hierarki.

Det er mye som tyder på at den tyranniske lederen i virkeligheten er den "svake". For det første er det et misbruk av mandatet og den tilliten han er gitt. En slik lederstil vitner dessuten om en usikker leder, som også sprer usikkerhet. Utad ønsker han å virke sterk og allmektig, men ovenfor et kompetent og erfarent mannskap står han i fare for å avsløres i feil. Det kan være beslutninger som ikke harmonerer med den gjengse forståelsen av hva godt sjømannskap innebærer. Da er fallhøyden stor, men først og fremst vitner det om en svakere karakter. Hans autoritet kan lett svekkes. Denne angstpregede lederstilen vil også bidra til å isolere ham fra det menneskelige fellesskap (Bratt 1979: 135). Det er derfor grunn til å reflektere litt omkring hva som er godt lederskap, og hva makt og autoritet i virkeligheten handler om på et skip. Nye krav og endrede arbeidsforhold for mange skips-kapteiner gjør det maktpåliggende med en slik refleksjon.

7.1 Den teoretiske forankringens begrensninger

Teori grenser til ideologi, og noen ganger flyter teorien over i den ideologiske leiren. Det skjer gjerne dersom teorien trekkes over i et for abstrakt nivå. Deler av den teoretiske forankringen i denne avhandlingen kan virke noe idealisert. Hva som forbindes med klokt lederskap kan eksempelvis virke som ideologi uten empirisk forankring. Det samme gjelder også det som er skrevet om godt etisk lederskap og lønnsomhet. Teoriene er fulle av verdiformuleringer. Derfor er dette noe jeg har søkt å avklare, og plassere i PDT-modellen. I seg selv en modell som står i fare for å havne i den ideologiske leiren.

For det første er ikke en teori "fasttømret" en gang for alle. Den er et utgangspunkt og inngår i en dynamisk og dialektisk prosess, her forstått som en hermeneutisk prosess. Slik blir det en vekselvirkning, der teorien ses i lys av empirien og omvendt. Dette har jeg forsøkt å vise så eksplisitt som mulig. Gjennom begrepsavklaring og ved å kaste lys på forskjellige sider ved skipet som institusjon, beskrives områdene teorien gjelder for. Slik er den ment som en referanseramme og som et analytisk hjelpemiddel.

Det teoretiske grunnlaget for avhandlingen er blitt presentert i kapittel 3. Problemet med dette kapittelet er at det fremstår som noe eklektisk. For det første skaper dette vanskeligheter for analysen, fordi det kan virke uoversiktlig. Analysen blir mer kompleks. For det andre så ses ulike former for makt og ledelse i sammenheng med ulike kulturelle aspekt. Hva er de reelle forholdene i så måte? Hvilke krefter er det som i realiteten virker? Slike spørsmål, samt faren for begrepsforvirring er åpenbare svakheter ved en slik tilnærming. Dessuten vil det ikke være mulig å ta opp alle trådene som den eklektiske tilnærmingen innbyr til. Da ville prosjektet bli uhåndterbart både i volum og i innhold. Den brede tilnærmingen til prosjektet har likevel vært nyttig for å vise ulike sider av lederskapet som melder seg i en totalinstitusjon som skipet representerer. Hensikten har vært å gi et tredimensjonalt bilde av virkeligheten slik den utspiller seg for senioroffiserene. En virkelighet som inneholder noe mer enn det en vanligvis forbinder med en arbeidsplass. Betegnelsen "mikrosamfunn" indikerer at en rekke behov blir langt mer påkrevende i en slik organisasjonsform.

Det er ikke min intensjon at denne avhandlingen skal fange opp alle sosiale fenomener på et skip. Heller ikke at det er den eneste måten å se etter disse fenomenene på. Men i og med at en del av den foreliggende forskningen har basis i interaksjonsritualteori og kulturteori, har det vært en ambisjon å supplere denne. Hovedvekten har ligget på lederskapsteori og institusjonsteori, med forskjellige perspektiver på makt. Dette har medvirket til et komparativt aspekt som er med på å

forklare den brede innfallsvinkelen. Det har også vært en ambisjon å gå noe dypere inn i fenomenene isolasjon og ensomhet blant senioroffiserer, som mye av den tidligere forskningen har avdekket. På den andre siden finne ut hva som bidrar til og som skaper trivsel på et skip. Hindrene er mange, noe tidligere forskning og teori er med på å forklare. Det bekreftes også i denne studien. Målet har derfor vært å se på ledernes rolle og hvordan lederen er med på å forme institusjonen. Selv om dette analyseres med forskerens perspektiver, og belyses med forskerens lykt, er det mitt håp at det fremmer noen aspekter ved senioroffiserenes hverdag. Aspekter som kan gjøre en forskjell.

7.2 Metodens betydning

Funn som gjøres i en undersøkelse avhenger ikke bare av hvor du leter og hva du leter med, men hvordan du leter og hvordan du ser det du finner. Som svar på hvorfor det er divergerende funn i ulike undersøkelser innen det samme feltet, må man spørre seg om det kan ha noe med metoden å gjøre. På enkelte felt er mine funn annerledes enn de nyeste etnografiske studiene som er gjort i Norge på skip som sosiale institusjoner. Dette gjelder for eksempel i spørsmålet om rangordnede eller etniske grenser for samvær. Dette belyses på ulike måter i kapittel 5 og kapittel 6. Her fremstår språklige barrierer som den viktigste forklaringen på hvorfor ulike deler av besetningen ikke omgås mer enn de gjør på multinasjonale skip. Det er også den viktigste forklaringen på hvorfor man deler måltider sammen med dem man gjør. Praten går simpelthen lettere på eget morsmål. Det er også lettere å bruke humor på eget språk. Selv om alle prater engelsk ombord, blir det et flatere og kjedeligere språk som dermed blir en barriere for samhandling. Dette fremkommer ikke like tydelig i Østrengs (2007) og Serck-Hanssens (1997) rapport som i større grad vektlegger andre kulturelle og rangbaserte forskjeller som begrunnelse for det samme.

Hovedforskjellene mellom våre funn ligger i sementeringen av forskjeller og varigheten av en stemning ombord. I tillegg til begrunnelsen for den faste plasseringen i messa. Serck-Hanssen forklarer sine funn med at "det sitter i veggene", altså at stemninger videreføres til tross for utskiftninger av mannskap. Også at plasseringen i messa er rangordnet. På skip med to messer er det ingen tvil om at det er rangbaserte forskjeller i hvor man spiser. Ulikhetene i studiene ligger i *grensene* for sosialt samvær og i overføring av stemninger. Disse grensene er mindre tydelige i denne studien, og det ser også ut til at de er tuftet på litt andre grunner. To forhold illustrerer dette spesielt godt. For det første er det offiserer som gjerne spiser i mannskapsmessa, enten fordi de synes det er hyggelig å ha uformell kontakt med mannskapet, eller fordi de liker maten som blir servert der. Dette skjer gjerne dersom matroser og offiserer har samme etniske bakgrunn. Men i ett

eksempel så vi det også med den norske kapteinen som gjerne ville ha kontakt med mannskapet sitt. For det andre viser denne studien at stemninger raskt kan forandres ved å bytte ut enkeltpersoner, eller ved at senioroffiserene har jevnlig samtaler med mannskapet. Konflikthåndteringen synes enklere når kapteinen er aktiv i sin personalpolitikk.

Noe av forklaringen på ulikhetene mellom våre avhandlinger kan ligge i metodenes egenart. Serck-Hanssen (1997) og Østreng (2007) har benyttet deltagende observasjon i sine studier. De har dermed inngående kunnskap om de skipene de var på. De har "følt på kroppen" stemninger ombord, og fått med seg en rekke nyanser som de selv har kunnet fortolke. Ikke minst har de møtt alle samfunnslag i det mikrosamfunnet de har studert, og sett med egne øyne hvordan ting fungerer. I denne studien arter det seg på en helt annen måte. Jeg har intervjuet 7 ulike senioroffiserer som hver representerer ulike skip, og skips-konstellasjoner. Studien begrenses slik til den enkelte offisers opplevelse av virkeligheten, og forskeren må fortolke informantens fortolkninger. Jeg ser således skips-samfunnet med kapteinens øyne. En filippinsk matros kan se den samme virkeligheten med helt andre øyne. Dermed kan det bli en fordreid virkelighet. Når en kaptein kan spise i mannskaps-messa, eller male styrhuset sammen med matrosene, betyr det ikke at matrosen er velkommen til offisersmessa, eller at matrosen kan oppholde seg på bro uten en god grunn. Ulikheter og grenser for samvær defineres gjerne av dem med makt til å gjøre en forskjell. Dessuten er det ikke sikkert at en kaptein til enhver tid er klar over de stemninger som er på dekk, eller i et annet departement. Men så er det også kapteinens arbeidsplass som er gjenstand for denne undersøkelsen, selv om hele skipet som sosial institusjon er i det samme bildet. De ulike metodene har derfor noe ulike formål, som dels gir ulike svar. Men det må imidlertid understrekes at det meste av det som denne undersøkelsen beskriver, skiller seg lite fra annen forskning på norske skip. Dermed underbygger den tidligere resultater, både innenfor organisering og skip som sosial arena. Det tyder derfor på at lite er vesentlig endret siden 1980-tallet, selv om endringene som kom den gang har utviklet seg videre.

7.3 Institusjonelle utfordringer knyttet til moderne teknologi

I tidligere tider var det god tid til å gå i land etter arbeidstid og i helgene når skipet lå til kai. Den gang lå restauranter, puber og forskjellige butikker ofte i nærheten av der skipet lå, og det var gjerne kort vei til bysentrum. Slik er det ikke lenger. Nå ligger skipene på terminaler, ofte langt borte fra byene. Kombinert med vesentlig kortere landligge og mer effektive losse og laste teknikker, får sjøfolk nesten ikke gå i land lenger. Skipene har nok blitt mer effektive og forhåpentligvis mer økonomiske, men med et fattigere sosialt liv som en konsekvens.

Teknologien fører ikke bare med seg at skipets arbeidsrutiner er effektiviserte, den åpner også opp for mer sosial kontakt med dem der hjemme. Å ringe for "lokaltakst" med satellittelefon, e-post, skype og chatting med egen pc på lugaren demper nok på savnet til sine kjære. Baksiden av denne medaljen er at den lille fritiden som finnes på skip i dag, i større grad brukes på lugaren. Dermed blir det sosiale livet ombord ytterligere utarmet. Det er nesten så det er betimelig å spørre om det overhodet er mulig å få til sunne institusjonaliseringsprosesser på mange skip i dag. Denne undersøkelsen viser at det er mulig, men at det er klare begrensninger for hva man kan få til. Det ligger noen institusjonelle utfordringer her, som den enkelte må være seg bevisst. Ikke minst senioroffiserene, og andre med lederansvar. Hvis jeg skal peke på noe som jeg tror kan bidra med noe nytt innenfor forskning på skip som sosial institusjon, så må det bli de klare institusjonelle barrierene som nå også, paradoksalt nok, kommunikasjonsteknologi er med på å bygge. Slik behøver det ikke å være. Utenomverdens inntog på skipene åpner nye muligheter for rederienes kontroll, men også større grad av informasjonsflyt begge veier. Det fører til at kapteiner i større grad kan delta i planlegging og motta mer informasjon om hva som foregår i rederiet og på andre skip. Det er også nødvendig med en bevisstgjøring om endringenes betydning for det lille som er igjen av sosialt samvær ombord. Følelsen av isolasjon og ensomhet dempes til dem der hjemme, men forsterkes i forhold til dem man er i nærheten av, rent fysisk. Jeg tror det vil være uklokt å neglisjere den fysiske kontakten og det kameratskapet som kan etableres i en slik institusjon. Små justeringer og en hårfin balansegang kreves for å få dette til. Da må en være bevisst slike prosesser, for det fanges ikke opp av nye regelverk. Rederienes policy og lederkompetanse, samt kapteinens engasjement kan dermed gjøre en betydningsfull forskjell.

7.4 Diktator og medmenneske: Kapteinen -en institusjonell rolle

Denne avhandlingen viser at det kulturelle mangfoldet som ofte er representert på et skip ikke bare ses på som et gode av mange senioroffiserer. Dette strider ikke imot noe av den tidligere forskningen (Kahveci, Lane & Sampson 2002) som hevder at multinasjonale besetninger kan fungere meget godt. Det viser også denne avhandlingen, men likevel eksisterer det klare betingelser for at så kan skje. SIRC-rapporten fra 2002 understreker også at suksessfulle multinasjonale besetninger er betinget av en effektiv understøttelse. Det innebærer et apparat rundt skipet som kan bidra til læring på forskjellige nivåer. Maritime skoler, rederier og skipsledelse er nevnt som sentrale bidragsyttere, men også nasjonale myndigheter. Det er noe som denne undersøkelsen støtter. Uansett er det en irreversibel utvikling, framtvinget av økonomiske hensyn i en stadig økende og global konkurranse. Skipsledere har tatt denne virkeligheten innover seg, men er likevel opptatt av i

størst mulig grad å assimilere til en ønsket kultur – en skipskultur – som tar sikte på å få folkene til å gjøre ting på en bestemt måte. Den "rette" måten. Dermed blir den fremmede kulturen en trussel mot det paradigmat som råder, og noe som må bekjempes. Det blir beskrevet som en gammeldags, ineffektiv og ofte gal måte å håndtere problemene på. Det ligger altså en klart instrumentell planlegging til grunn for skipenes drift. Rent teknisk er det forståelig at det blir slik. Det er ikke rom for i særlig grad å tenke alternativt når det kommer til de fleste tekniske arbeidsoppgaver. Det er forhåndsdefinert. Assimileringens pris er at kommunikasjonen raskt blir preget av et lærer/elev-forhold. Noen sitter med fasiten som andre skal drilles i. Rent teknisk er det som sagt forståelig at det blir slik, men en bivirkning er at det kan medvirke til ytterligere økt distanse. Mangfoldet som ikke er ønskelig i måten å utføre arbeidet på, kan således snike seg inn og svekke et mangfold som kanskje er ønskelig i andre sammenhenger, ikke minst sosialt. Spesielt i en totalinstitusjon som i den grad domineres av slike arbeidsoppgaver. Det kan være vanskelig å balansere et rigid regelverk og klare kommandolinjer med en ydmyk innstilling overfor ansatte. Det medvirker i en lang rekke av faktorer som gjør institusjonaliseringen vanskelig, og setter lederskapet på mange og vanskelige prøver. Samtidig gjør det lederskapet desto viktigere. Spesielt at toppledelsen på skip er bevisste i denne prosessen. Ellers blir isolasjon og ensomhet raskt en konsekvens, noe som gjerne rammer senioroffiserene hardest. Det er altså primært i kapteinens egeninteresse å sørge for sunne institusjonaliseringsprosesser.

Den etniske avstanden kan være større enn den hierarkiske, eller som jeg tidligere har diskutert vil ulik etnisitet ofte bidra til å forsterke hierarkiet ombord. Det kan skyldes stereotype forestillinger, men mitt inntrykk er at det har med flyten i kommunikasjonen å gjøre. Det er vanskeligere å spøke eller snakke fritt og lett med folk fra helt andre kulturer og med et helt annet morsmål, selv om alle behersker engelsk. Jeg oppfatter mine informanter som kulturelt åpne, med få fordommer og stereotype forestillinger. Men en samtale med andre nasjonaliteter er rett og slett mer krevende, ikke mindre ønskelig eller uten interesse. Med den sterkt begrensede fritiden mannskapet har, er det kanskje enklere å forholde seg til "sine egne". Dette kan selvfølgelig gi grobunn til stereotype forestillinger, uten at det nødvendigvis skjer. Det er primært arbeidsevne og kapasitet som verdsettes hos den enkelte, selv om det sosiale er viktig. Derfor fungerer skip med multinasjonal besetning som oftest bra. Men der det kun er tre, eller færre fra samme etnisitet, uttrykkes et sosialt savn, og større grad av ensomhet, enn ellers. Når alle informantene vektlegger trivselen som så viktig, er det da andre faktorer som medvirker til denne, gitt at det er flere fra hver etniske gruppe som er representert. Dette kan da være et element i det som omtales som sjømannskap, med en forståelse for det arbeidsmiljøet en opererer i.

Noen kapteiner opplever manglende støtte og menneskelig kompetanse i rederiene. De føler seg utelatt fra planleggingsprosesser og for informasjon om hvordan det står til i rederiet og med de andre skipene. Manglende kompetanse i rederiet kan også være av teknisk art, men alvorligst er det kanskje i forhold til lederkompetansen. Senioroffiserene trenger en luftekanal i rederiet. Det fordrer at rederiet har kompetanse til å imøtekomme slike behov. Det kan avverge en del frustrasjon og irritasjon hos deres senioroffiserer. Avhandlingen peker på at dette er et behov som ikke er tilstrekkelig imøtekommet hos mange rederier. Det dreier seg om forsåvidt enkle grep som rederiene kan gjøre for å bedre situasjonen for offiserene, og dermed legge bedre til rette for at skipene deres blir en bedre arbeidsplass.

Spjelkavik & Næss skrev i 1993 at lederens rolle ombord i skip er preget av ensomhet, stort ansvar og ingen å diskutere med. Mye tyder på at det fortsatt er slik. Dette er forhold som bidrar til at senioroffiserer ikke stoler på underordnede, og ikke tør å delegere ansvar. Det øker også kontrollbehovet, som i sin tur øker arbeidsbyrden og transaksjonskostnadene. Noe som i sin tur skaper utbrenthet, irritasjon og generelt en mer ineffektiv organisasjon. I rapporten til Spjelkavik & Næss foreslås flere ulike tiltak. Forslagene er større vekt på lederskap og nærere forhold mellom skip og rederi. Det foreslås også at opplæring i ledelse må bli en viktigere del av undervisningen for overordnede. Dette siste har riktignok blitt innført i den maritime opplæringen, sammen med fag som kulturforståelse, organisasjon og ledelse. Det har også blitt innført et nytt mastergradsstudium i maritim ledelse ved Høgskolen i Vestfold. Likevel er det liten tvil om at det eksisterer et udekket behov på både skip og i rederier i dag, noe som tydelig fremkommer gjennom denne undersøkelsen. Gode kommunikasjonsprosesser og gode kommunikasjonskanaler internt på skipet og mellom skip og rederi er det beste virkemiddelet for å få et happy skip, eller som den filippinske sjøoffiseren Resco sier det:

A happy ship can only be achieved through good communication. Most of the seamen out there always relate communication with their culture. I know that it is very hard to establish a good communication if you associate it with your cultural differences. We must try to share our part to make communication work onboard the ship. In the long run, we shall all benefit from it
Resco (2008).

7.5 Avsluttende refleksjoner/ veien videre

Tema for denne oppgaven har vært lederskap i rigide hierarkier. Det har blitt belyst gjennom 7 senioroffiserer, hovedsaklig kapteiner på norske skip. Den klart største delen av norske skip har multinasjonal besetning i dag, noe som innebærer kulturelle utfordringer for de fleste av lederne.

Ved siden av å beskrive ulike skipslederes opplevelse av sin arbeidsplass og sitt lederskap, håper jeg å ha vist kompleksiteten en slik arena er for lederskapet. Jeg håper også at kapittel 5 og kapittel 6 viser ulike former for lederskap, og at faktorer som både fremmer og hindrer trivsel kommer fram. Alle informantene uttrykte trivsel på arbeidsplassen som en av de viktigste faktorene for at de ønsket å fortsatte i stillingen. Men premissene for at det skulle skje var veldig forskjellige. Det er kanskje en av grunnene til forskjellene som fremkommer i deres lederskap. Jeg håper likevel at hovedpoengene i hva som kan forstås med klokt lederskap i en slik organisasjonsform har kommet tydelig nok fram. Også at dette fanges opp i PDT-modellen. Hver for seg har de ulike teoriene bidratt til en komplementær innsikt i situasjonen mange skipsoffiserer befinner seg. Faren er at studien enten blir for overflatisk, for omfattende til at den blir interessant nok, eller gjennomførbar. Jeg håper å ha balansert dette på en tilfredsstillende måte. Men det ville vært interessant med oppfølgingsstudier som spisset dette på ulikt vis. Eksempelvis studier som tar for seg lederskap på cruiseskip eller på oljerigg. Kanskje med en helt annen teoretisk plattform enn den jeg har valgt.

Den forskningen som foreligger på skip i Norge i dag er fragmentert og fremstår ikke som enhetlig. Viktige sosiologiske og sosialantropologiske studier er imidlertid gjennomført med lang tids mellomrom. Forskning om lederskap på skip er nærmest fraværende. Det mangler altså kontinuitet og samarbeid. I en nasjon der det maritime har stor betydning for økonomi og kunnskapsutvikling, er det slående hvor lite vektlagt det maritime arbeidsstedet er. Det fikk en frisk start tidlig på 1970-tallet, men døde ut samtidig med skipsfartskrisen. Hvorfor dette ikke har blitt tatt opp igjen i takt med bedre tider for næringen, kan man bare spekulere i. Globaliseringen av verden og av flåten gjør det ihvertfall mer aktuelt enn noen gang tidligere. Kanskje skyldes det at næringen ikke har samarbeidet med akademiske institusjoner, eller at disse arbeidsplassene er lite synlige for folk flest i storsamfunnet.

Det burde være av stor interesse, ikke bare for rederiene, men for høyskoler og universiteter å satse på en næring som betyr så mye for landet. Også for plattformene i Nordsjøen, skipsverft og andre organisasjoner som preges av hierarki og ansatte med ulik etnisitet. Innen den maritime klyngen på Sunnmøre er det eksempelvis to høyskoler, en i Volda og en i Ålesund. I Volda tilbys det lederutdanning på master-nivå, og i Ålesund har de maritim utdanning. Med to høyskoler i en maritim klynge ligger dermed alt tilrette for et maritimt forskningssenter. Med en næring som er så stor i denne regionen, burde det også være mulig å gjennomføre. Etter modell av Seafarers International Research Centre (SIRC) ved universitetet i Cardiff, kunne det blitt etablert et liknende senter ved en av disse høyskolene, i samarbeid med rederier og oljeselskaper. Et maritimt kunnskapssenter med mål om å samle eksisterende forskning, som en ressurs for næringen og

akademia, ville langt på vei bedret situasjonen. Men dette er bare et forslag, kanskje kan en finne andre muligheter. Målet må uansett være å styrke kompetansen i den maritime næringen. Det er den eneste måten vi kan fortsette å ha norske sjøfolk på. Dette krever gode ledere med høy kompetanse. Ikke bare på skipene, men også i rederiene.

Litteraturliste

- Aamot, S. (1974) *Kapteinens dilemma. Struktur og strukturelle motsetningers innvirkning på sosiale relasjoner ombord*, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttene.
- Amdam, R. (2005) *Planlegging som handling*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørklund, R. (2005) "Persepsjon og kommunikasjon: De basale mekanismer for menneskets fungering", i: Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Bratt, N. (1979) *Samfund, normer og normdannelse*, København: Forlaget Forum AS.
- Brunstad, P.O. (2009) *Klokt lederskap. Mellom dyder og dødssynder*, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bråten, M. (2008) *Personvern under press – hvor går grensene i arbeidslivet?*, Fafo-rapport 2008/34.
- Burns, J. M. (2010) [1978] *Leadership*, New York: Harper Perennial Political Classics
- Christensen, D. H. (1976) *Sjøfortellinger. Noveller fra havet*, Oslo: Den norske Bokklubben.
- Claviez, W. (1990) *Sjøfartsleksikon – en maritim håndbok*, Oslo: Teknologisk Forlag. Norsk omarbeidet oversettelse av Zwilgmeyer, P. G.
- Collins, R. (2009) [1975] *Conflict Sociology. A Sociological Classic Updated*, London: Paradigm Publishers.
- Denscombe, M. (2010) *Ground Rules for Social Research. Guidelines for Good Practice*, Berkshire: McGraw-Hill, Open University Press.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., Løseth, A. M. S. B. (2008) "Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser", i: Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) (2008) *Ledelse på godt og vondt*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Nielsen, M. B., Raknes, B. I., Skogstad, A. (2005) "Den destruktive medarbeider: Utro tjener og notorisk unnasluntrer?", i: Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellingsæter, A. L. "Patriarkatet. Teori og kritikk", i: Engelstad, F. (red.) (2004) *Om makt. Teori og kritikk*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Engelstad, F. (red.) (2004) *Om makt. Teori og kritikk*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. (Makt- og demokratiutredningen 1998-2003).
- Eriksen, E. (1998) *Sjømannen ombord og i land. En studie av skipets sosiale organisasjon*, Bergen: Norse Publications. Elektronisk reproduksjon: <http://ask.bibsys.no/ask/action/show?pid=092019528&kid=biblio>, basert på forfatterens hovedoppgave i sosialantropologi – universitetet i Bergen, 1973.
- Fangen, K. (2010) *Deltagende observasjon*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Fløistad, G. (2008) "Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon", i: Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) (2008) *Ledelse på godt og vondt*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsth, L. R. (2002) *Hva er lederskap? og Hva er godt lederskap?*, Universitetet i Oslo: Hovedoppgave i filosofi.
- Goffman, E (1967) *Interaction ritual. Essays on Face-to-Face Behavior*, New York: Pantheon Books
- Grønmo, S. (2007) "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen", i: Holter, H. og Kalleberg, R. (2007) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Habermas, J. (1999) *Kommunikativ handling, moral og rett*, Oslo: Tano Aschehoug.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations*, California: Sage Publications, 2nd edition.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) *Kulturer & organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*, København: Handelshøjskolens Forlag.
- Holter, H. og Kalleberg, R. (2007) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- ILO (2004) *The global seafarer: Living and working conditions in a globalized industry*, Geneva: International Labour Office.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Kristoffersen, L. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Abstrakt forlag AS, 2.utg.
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kahveci, E., Lane, T., Sampson, H. (2002) *Transnational Seafarer Communities*, Cardiff University: Seafarers International Research Center (SIRC).
- Kile, S. M. (1995) "Helsefarleg leiarskap", i: *Praktisk økonomi & ledelse*, nr. 2 (11), 109-117.
- Kile, S. M. (1990) *Helsefarlige ledere og medarbeidere*, Oslo: Hjemmets bokforlag a.s.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lane, T., Obando-Rojas, B., Wu, B., Tasiran, A. (2002) *Crewing the International Merchant Fleet Survey*: Lloyds Register-Fairplay Ltd. Seafarers International Research Center (SIRC).
- Liebkind, K. (2006) "Ethnic identity and acculturation", i: Sam, D.L. & Berry, J. W. (ed.) *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Malterud, K. (2004) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Ness, N. E. (2003) *Kulturelle utfordringer i et globalisert næringsliv. En studie av kulturell kompetanse, sett i lys av et utvalg bedrifter i Kina med norske ledere*. Pedagogisk Forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo: Cand. Ed-avhandling i pedagogikk.
- Northouse, P. G. (2007) *Leadership. Theory and Practice*, California: Sage publications
- Resco, C. (2008) *A happy ship*, hentet fra: <http://pinoymaritime.com/blog/2008/04/a-happy-ship/> sist lastet ned 02.03.2012.
- Roche, T. (1988) "On the Alleged Metaphysical Foundation of Aristotle's Ethics", i: *Ancient Philosophy* (8): 49-62. Memphis State University: Mathesis Publications Inc.
- Sam, D.L. & Berry, J. W. (ed.) (2006) *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Selznick, P. (1997) [1957] *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Selznick, P. (1996) Institutionalism "Old" and "New", i: *Administrative Science Quarterly* 41: 270-277.
- Serck-Hansen, C. (1997) *Det er et ensomt liv. En analyse av to skip med filippinsk og norsk mannskap*, Universitetet i Oslo: Hovedoppgave i sosialantropologi.
- Spjelkavik, Ø. & Næss, R. (1993) *Flernasjonale utfordringer på norske skip*, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Weber, M. (2000) [1971] *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 3. utg.

Østreng, D. (2007) *I samme båt. Forholdet mellom sjøfolk på multinasjonale skip*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo: Dr.polit-avhandling i sosiologi.

Østreng, D. (2001) *Does togetherness make friends? Stereotypes and intergroup contact on multiethnic-crewed ships*, Tønsberg: Vestfold College Publication Series / Paper 2-2001.

Avisartikler:

Aftenposten:

23. Januar 2011: *Tysk kadett falt i døden* ,

<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article4002249.ece> Lastet ned: 14.02.2011

The Local, Germany's news in English:

25. Januar 2011: *Gorch Fock crew drank heavily, report says*

<http://www.thelocal.de/national/20110125-32641.html> Lastet ned: 14.02.2011

Vedlegg I

Intervjuguide

Innledning

Tema: Lederskap på (multinasjonale) skip.

Hovedproblemstilling:

Hva slags lederskap fører til økt trivsel i et rigid hierarki?

Del-problemstillinger:

Hva innebærer klokt lederskap i en totalinstitusjon?

Hvordan kan en leder av en multinasjonal organisasjon med hierarkisk struktur medvirke til økt trivsel?

Anonymisering: Det vil ikke komme fram av min oppgave hvilke enkeltpersoner jeg har snakket med. Mine egne konfidensielle notater vil destrueres etter endt oppgave.

Informert samtykke: Informantene orienteres om det overordnede formål med og design av undersøkelsen og må frivillig gå med på deltakelsen.

Bakgrunnsinformasjon

Til å begynne med i dette intervjuet, vil jeg komme med noen spørsmål som har med din bakgrunn til sjøs å gjøre.

- Hvor lenge har du jobbet på sjøen?
- Hva slags turnus jobber du? (uker på/ uker av)
- Hva slags skip har du tidligere seilt med? (store skip/ små skip/ andre besetninger)
- Hva vil du si utgjør de største forskjellene mellom dem? (Kultur, språk, arbeidsmoral, miljø, sosiomaterialitet).
- Trives du med å være på sjøen ? (før/nå)
- Hva er det mest positive du vil trekke fram ved jobben? (som offiser til sjøs)
- Hva er det mest negative du vil trekke fram ved jobben? (jobbmessig/ privat)

Arbeidsmiljø/ fritidsmiljø

Så over til noen spørsmål om arbeidsmiljø og fritidsmiljø til sjøs.

- Hva er gode arbeidsbetingelser for deg? (Økonomi? Miljø? Vennskap? Turnus?).
- Har størrelsen eller utformingen på skipet en betydning for arbeidsmiljøet? (evt. på hvilken måte?)
- Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen ombord? (Ikke gjøre mer enn nødv./ stå på vilje etc.)
- Har dere fritid ved landligge? (evt. Hva gjør dere da? felles utflukter, middag, pub, idrett/ sport?)

- Hva liker du å gjøre når du har frivakter? (Blir det ofte dødtid? Lese, skrive, sos. Samvær, kjedsomhet, ensomhet).
- Hvem er du mest sammen med? (fordi han eventuelt må det, hvilken rolle har de?)
- Hvem liker du best å være sammen med? (hvorfor akkurat disse?)
- Opplever du konflikt ombord? Hvilke/ hvorfor? (livssyn, norske, utenlandske, arbeidsmoral, alkoholpolitikk, innredning, kunst).
- I hvilken grad påvirker det arbeidssituasjonen? (...og frivaktene?)
- Hvilken betydning mener du trivsel kan ha for jobben som skal gjøres? (effektivitet/ ineffektivitet, velfungerenhet, organisatorisk, livssituasjonen, meningen med arbeidet etc.) Unødvendig å spørre om mistrivsel, fordi det bare vil være negasjonen av trivsel.

Lederskap og sjømannskap

Jeg vil nå stille noen spørsmål om lederskap og sjømannskap, hva du legger i begrepene og hvordan de kan knyttes til ulike situasjoner.

- Hva synes du er viktige egenskaper ved en god leder?
- Hva legger du i "godt sjømannskap"?
- Hva ser du på som de tre viktigste arbeidsoppgavene dine ombord?
- Hvilke egenskaper setter du høyest hos menige dekksmannskaper?
- Er det enkelte ansvarsfelt utenom det som er knyttet til stillingen du overlater til andre? (Detaljetsgrad av bestemmelse). (kokk, chief, båtsmann). (mat, aktiviteter, den enkelte lugar).
- Kan du nevne en situasjon der du har gjort annen type arbeid enn det som typisk forventes av en kaptein/ overstyrmann?
- Skjer slike unntak ofte? (Hva synes du om det?)
- Hvordan bruker dekksmannskaper å ta kontakt med deg når de har behov for det? (Er det greit? Gjør de det ofte/ er det vanlig?)
- Hvordan bruker du ta kontakt med dekksmannskapene? (Formell/ uformell)

Forventninger

Jeg vil nå spørre om ulike former for forventninger i relasjon til menige ombord.

- Hvilke forventninger hadde du til å jobbe med utenlandsk arbeidskraft? (Har forventningene blitt innfridd?)
- Kan du gi eksempler på noe dekksmannskapene kan, eller bør utføre uten en direkte ordre? (Hva forventes i stressede/ kritiske situasjoner? Evt. Øves mannskapet til selvledelse? Er forventningen eksplisitt?)
- Kan du gi et eksempel på en uventet reaksjon på en ordre? (sinne, frustrasjon, fortvilelse, glede, latter etc.)
- Hvordan håndterte du det? (Viktige spørsmål!)
- Har du opplevd at en ordre ikke har blitt adlydt? (forglemmelse, stress, tidsnød, sløvhhet) (Eventuelt: Hvordan håndterte du det?)
- Har du opplevd ordrenekt? (motvillighet, opposisjon, trassighet)? (Eventuelt: Hvorfor skjedde dette; Hvordan håndterte du det?).

Etnisitet

Det finnes mange utfordringer knyttet til bruk av multinasjonale besetninger. Jeg vil nå stille deg noen spørsmål som har med blandingen av ulike kulturer og etnisiteter i en institusjon å gjøre.

- Opplever du spesielle utfordringer knyttet til å lede folk fra forskjellige land?
- Hvilke nasjonaliteter er det på ditt skip? Til losene: Møter du mange ulike etnisiteter i jobben din?
- Hvordan er de fordelt?
- Hvordan synes du det er å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass? (givende/tappende, bra/dårlig)
- Har du fått opplæring i det å jobbe med folk fra andre land/ kulturer?
- Hva lærte du?
- Har du hatt nytte av det?
- Kunne opplæringen vært lagt opp på en annen måte?
- Er det noe du kunne tenke deg å ha visst mer om?
- Kan du nevne noen fordeler ved bruk av ulike etnisiteter i en skipsbesetning?

Eventuelt

Så noen spørsmål til slutt...

- Hva kjennetegner en god kollega? (Blid, positiv, arbeidsom, interesse, hvor han kommer fra).
- Svaret vil si noe om verdiene/ verdisynet
- Hva gjør "dårlige" kolleger til "dårlige" kolleger?
 - Kjenner du til begrepene «happy ship» og «unhappy ship»? (hva legger du i det?)
 - Hvordan tror du at et "unhappy ship" kan endre seg til å bli et "happy ship"? (hva tror du skal til?, hvilke faktorer kan en kaptein/ overstyrmann faktisk gjøre noe med?)
 - Hvordan synes du det er på din båt?
 - Hvordan ser du for deg jobben din i framtiden? (miste jobben, utkonkurrert av billige fremmedarbeidere, kulturkonflikt, økt arbeidsbyrde som følge av nedskjæringer, økt rapporteringsplikt, byråkratisering).
 - Er det noe du ønsker å tilføye? (tips om andre senioroffiserer...)

Takk for at du stilte opp!